الإدارة الاستراتيجية

وتحديات الألفية الثالثة



أ. د. صالح عبد الرضا رشيد

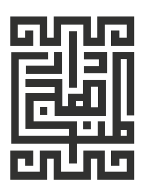
أ. د. إحسان دهش جلاب



الإدارة الاستراتيجية

وتحديات الألفية الثالثة

الإدارة الاستراتيجية: وتحديات الألفية الثالثة
تأليف: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب
الطبعة الأولى 1436 هـ 2015م
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية: 2007/10/3257
ردمك: ISBN 978 9957 18 195 5



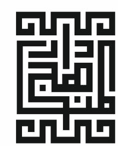
دار المناهج للنشر والتوزيع
عمان - وسط البلد - شارع الملك الحسين - عمارة الشركة المتحدة للتأمين
هاتف ٤٦٥٠٦٢٤ فاكس ٠٠٩٦٢٦٤٦٥٠٦٦٤
ص.ب ٢١٥٣٠٨ عمان ١١١٢٢ المملكة الأردنية الهاشمية
E-mail: dar.manahej@gmail.com, manahej9@hotmail.com

تصميم الغلاف والإشراف الفني: محمد أيوب mohayyoub@gmail.com

الإدارة الاستراتيجية

وتحديات الألفية الثالثة

أ. د. صالح عبد الرضا رشيد
أ. د. إحسان دهش جلاب



المحتويات

الفصل الرابع

تحليل البيئة الخارجية

الفصل الخامس

التحليل الداخلي (الموارد والقابليات والمقدرات)

الفصل السادس
الرؤية الستراتيجية ورسالة المنظمة

الفصل السابع
أهداف المنظمة

الفصل الثامن

الخيار الستراتيجي

الفصل التاسع

استراتيجية المنظمة

الفصل العاشر

استراتيجية الأعمال

الفصل الحادي عشر

الاستراتيجية الوظيفية

الفصل الثاني عشر

الادارة الستراتيجية في البيئة الدولية

الفصل الثالث عشر

التنفيذ الستراتيجي

الفصل الرابع عشر

الرقابة الستراتيجية

الفصل الخامس عشر

حالات دراسية

مُقَدِّمَة

أضحت منظمات الأعمال حقيقة العصر الذي نعيش فيه باعتبارها المصدر الرئيس لتقدم البلدان وتنافسيتها.كما أصبحت علاقة هذه المنظمات مع بيئتها، كعلاقة استباقية أو استجابية، محط أنظار الكثير من الباحثين والمهتمين بميدان الإدارة في محاولة منهم للتعاطي مع أبعاد هذه الحقيقة لاسيما تفسير النجاحات التي حققتها بعض من هذه المنظمات على حساب المنظمات الأخرى. ومهما كانت طبيعة توجه منظمات الأعمال نحو بيئتها فأنها لا تتعدى التركيز على علاقات التأثير والتأثر بمكوناتها العامة والخاصة . ولإدارة هذه العلاقات والسيطرة عليها ، يستلزم الأمر من الإدارة العليا في هذه المنظمات التحلي بالقدر المطلوب من المعرفة الإدارية والخبرة العملية في ميدان العمل .

فالمعرفة الإدارية تعد من جانبها الرافد الأهم والمقوم الأبرز في فهم المديرين لطبيعة عمل المنظمة الحالي والمستقبلي وتشخيصهم لطبيعة التحديات الحالية والمحتملة ،والعمل على إدراكها وتحليلها فكرياً بطريقة شمولية مبدعة تستجيب لمعطيات واقع المنظمة من حيث مواردها وقابلياتها ومقدراتها الجوهرية .أما الخبرة العملية فأنها تفعل فعلها المؤثر في طريقة معالجة المديرين لمشكلات العمل الطارئة والتي تمتاز بشيء من التعقيد من حيث مستوى التأثير الذي يمكن أن تحدثهُ مختلف الجهات من داخل المنظمة وخارجها بقصد أو بآخر.

وبغض النظر عن انعكاسات المعرفة الإدارية في التعاطي العلمي والمنهجي المنظم لواقع العمل الإداري أو انعكاسات الخبرة العملية في سلوكيات المدراء وقراراتهم، فانهُ ليس من المقبول منطقياً أو أكاديمياً القول أن المعرفة العلمية لوحدها كافية لبلوغ النجاح معبراً عنهُ بأية صيغة كانت أو القول بان الخبرة العملية تتفرد بموقع الصدارة في سلم أسبقيات النجاح الإداري.

ومن اجل ذلك جاء هذه الجهد المتواضع كي يلقي الضوء على ابرز المفاهيم التي تتناول علاقة منظمات الأعمال مع بيئتها، ألا وهو الإدارة الستراتيجية ، وطرح

طرائق (بدائل) التصرف إزاء أي من المواقف التي تواجه مديري المنظمات بالاستفادة من الإرث المتراكم للمنظمات الرائدة التي حتمت عليها بعض خصوصياتها مواجهة تحديات أو مشكلات معينة يتوقع المؤلفان أنها في طريقها نحو منظماتنا المحلية آجلا أم عاجلاً.وفي سعيهما لبلوغ هذا الهدف أختط المؤلفان لنفسيهما منهجية واضحة وسياقات طرح تمسك بعضها بالسائد من المواضيع في المؤلفات العربية وتخلى عن البعض الآخر متجها نحو الأصالة والتجديد.

تتكون هيكلية هذا الجهد المتواضع من خمسة عشر فصلاً خصص الفصلان الأول والثاني منه لبيان المفاهيم الرئيسة والأساسية للفكر الستراتيجي بشكل خاص والإدارة الستراتيجية بشكل عام، وخصص الفصل الثالث الذي تم اضافته في هذه الطبعة لحوكمة المنظمات من حيث مفهومها واهميتها وأهم نظرياتها والآليات تنظمها ، فضلا عن المسؤولية الاجتماعية وانواعها وأهميتها لنجاح المنظمات ،فيما تطرق الفصلان الرابع والخامس لأنواع البيئة التنظيمية ومكوناتها وأساليب التحليل المعتمدة فيها ،وأخذت الفصول الثلاث اللاحقة على عاتقها تأطير ملامح الاتجاه الستراتيجي لمنظمات الأعمال من حيث عمليات تحديد الرؤية الستراتيجية ورسالة المنظمة وأهدافها. وتناول الفصل الثامن عملية الاختيار الستراتيجي بمراحلها وأدواتها كي يمهد الطريق أمام ثلاثة فصول لاحقة هي التاسع والعاشر والحادي عشر والتي اهتمت بالمستويات الثلاث للستراتيجية وهي ستراتيجية المنظمة وستراتيجية الأعمال والستراتيجية الوظيفية على التوالي ،كما أضيف فصل أخر وهو الفصل الثاني عشر لاستعراض عملية الادارة الستراتيجية في بيئة الاعمال الدولية .أما الفصلان الثالث عشر والرابع عشر فقد أهتما بالمرحلتين الأخيرتين من عملية الإدارة الستراتيجية وهما التنفيذ الستراتيجي والرقابة الستراتيجية، كي يعلنا بذلك اكتمال مراحل عملية الإدارة الستراتيجية . وأخيراً جاء الفصل الخامس عشر ليلقي الضوء على تجارب منظمات مختلفة بقصد الاستفادة منها ومحاولة تضمين ما تم قراءتهُ في الفصول السابقة في الواقع العملي.

ومن الله جل وعلا التوفيق والسداد

المؤلفان

الفصل الأول

تطور الفكر الإستراتيجي

Strategic Thought Evolution

أهداف الفصل

بعد الانتهاء من الفصل الحالي سيكون القارئ على اطلاع على الآتي:-

١- التغيير الحاصل على مفهوم الستراتيجية بدءاً مـن المفهـوم العسـكري وانتهـاءً بالمفاهيم الأدارية الحديثة والمعاصرة.

٢- التطـور الـذي شـهدهُ الفكـر السـتراتيجي والظـروف المرتبطـة بـأي مرحلـة مـن المراحل التطورية.

٣- التعرف على وجهة النظر الأكثر واقعية في النظر إلى الستراتيجية التنظيمية من حيث الاستفادة من مدخل التنافس والتعاون معاً.

٤- التعرف على مدارس الفكر الستراتيجي على وفق وجهات نظر بعض الباحثين.

٥- تحديد المتغيرات والأفكار الرئيسة في أي من مدارس الفكر الستراتيجي.

مفهوم الستراتيجية

يرجع أصل كلمة الستراتيجية **Strategy** إلى المصطلح اليوناني **Strategies** والذي استعمل أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق والفرس في العام **506** قبل الميلاد ليعبر عن فن قيادة الجيوش. ففي كتابهِ الموسوم **Strategy**، أستعرض **(Liddell Hart, 1967)** تاريخ الحروب منذ القرن الخامس قبل الميلاد وحتى الحرب العالمية الثانية وأشار إلى أن الستراتيجية تعني فن توزيع واستعمال الوسائل العسكرية لتحقيق النهايات السياسية ، وقد ميز بين ثلاثة أنواع من الستراتيجية وهي:

- **التكتيك Tactic**: والذي يختص بالمعركة الفعلية.
- **الستراتيجية الدنيا Low strategy** : والتي تختص بتوزيع وتنظيم تحرك القطعات العسكرية على ارض المعركة.
- **الستراتيجية العليا Higher strategy**: والتي تهتم بتنسيق الموارد وتوجيهها صوب تحقيق النهاية السياسية للحرب والمتمثلة بتحقيق السلام المشرف.

وهذا المفهوم العسكري للستراتيجية تجسد هو الاخر في مفهوم **Webster's new world dictionary** للستراتيجية الذي عدها بمثابة علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية **(Thompson and Martin,2005)**.

ومن جانبه ركز **(Clausewitz 1976)**في موقفه من الستراتيجية على أهمية الربط بين النهايات **Ends** ، والتي تعبر عن الأغراض السياسية عادةً, والوسائل **Means** التي تعمل بدورها على تحقيق تلك النهايات. ووسع **(Lykke ,1983)** من مفهوم الستراتيجية الذي طرحهُ **Clausewitz** من خلال إضافة عنصر آخر إلى المعادلة وهو الطرائق **Ways** التي تتعلق بالمفاهيم العملياتية، وسياقات العمل أو الطرائق المستعملة للوصول إلى النهايات المحددة لتصبح المعادلة الخاصة بالستراتيجية كما يأتي:

الستراتيجية = النهايات + الوسائل + الطرائق

والنهايات تعني الأهداف **Objectives** التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، أما الوسائل **Means** فتعني الموارد **Resources** اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، في حين يقصد بالطرائق

المفاهيم **Concepts** التي توضح كيفية استعمال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرغوبة. ويرى **Lykke** إن الستراتيجية تتضمن دائماً درجة من المخاطرة **Risk** تتمثل في الفجوة بين النهايات المرغوبة وبين كل من المفاهيم **Concepts** والموارد المتاحة **Available resources** الناجمة إما عن عدم إمكانية إيجاد مفاهيم مثالية أو صعوبة الحصول على الموارد اللازمة لضمان النجاح المطلق. ويتوجب على المنظمة في هذه الحالة أن تعمل على تقليل درجة المخاطرة حيثما كان ذلك ممكناً.

وفي نفس المعنى، ينظر كل من (**Richard & Barber, 1997**) إلى الستراتيجية باعتبارها تتعلق بكيفية (الطرائق أو المفاهيم) استعمال القوة المتوفرة (الوسائل أو الموارد) للسيطرة على مجموعة الظروف المحيطة لتحقيق النهايات المرغوبة (الأهداف). وقد حاول نفس الباحثان صياغة نظرية للستراتيجية تستند إلى المقدمات الآتية:

- تتعلق الستراتيجية بالمستقبل وتهدف إلى السيطرة على البيئة المحيطة.
- يتعين على الستراتيجي أن يعرف ما هي النهاية التي يرغب الوصول لها.
- يتوجب على الستراتيجية الموازنة بين النهاية والوسائل والطرائق.
- إن الغرض السياسي هو الذي يُحدد طبيعة وهرمية الأهداف التي يتوجب تحقيقها.
- الستراتيجية ذات طبيعة هرمية وهذا يتطلب أن تكون الأهداف والمفاهيم والموارد متوافقة في جميع المستويات.
- تتسم الستراتيجية بالشمولية وتتطلب تحليلاً شاملاً للعوامل الستراتيجية المحيطة بالمنظمة.
- تتضمن الستراتيجية قدراً من المخاطرة يتمثل باحتمال الفشل في تحقيق احد الأهداف أو التخلي عن أحد الفرص المهمة للخصوم.
- وقد انتقل مفهوم الستراتيجية إلى عالم الأعمال للإشارة إلى ما يجب فِعلهُ لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة للمنافسين. وقد أوضح (**Steiner,1979**) عدم وجود اتفاق بشأن مفهوم الستراتيجية في عالم الأعمال ولكنهُ أشار إلى بعض التعريفات الخاصة بالستراتيجية ومنها:
- الستراتيجية هي ما تَفعلهُ الإدارة العليا بشأن القضايا المهمة للمنظمة.
- تشير الستراتيجية إلى القرارات التوجيهية الأساسية المرتبطة برسالة المنظمة وأهدافها.
- تتضمن الستراتيجية الانشطة المهمة والضرورية لتحويل القرارات إلى واقع ملموس.

- تحدد الستراتيجية ما يتعين على المنظمة أن تفعلهُ.
- تحدد الستراتيجية النهايات التي ترغب المنظمة تحقيقها وكيفية الوصول إليها.

وعلى الرغم من أن الستراتيجية هي مصطلح عام يمكن استعماله لخدمة أغراض مختلفة من وجهة نظر (**Rumelt ,1980**)، إلا أنها تمثل بالنسبة لهُ مجموعة الأهداف والسياسات والخطط المصممة بطريقة متكاملة لتعريف نطاق عمل المنظمة وتحديد طريقها الخاص إلى النجاح والبقاء. ويصبُ تعريف (**Andrews , 1980**) في نفس الاتجاه ،اذ يعرف الستراتيجية على مستوى المنظمة على أنها نموذج للقرارات التي تتخذها المنظمة لتحديد أهدافها أو غاياتها، وصياغة السياسات والخطط اللازمة لتحقيق تلك الغايات، وتحديد نطاق الأعمال التي يمكن للمنظمة أن تتعامل بها، ونوع المنظمة حالياً ومستقبلاً، وطبيعة المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي يمكن أن تقدمها المنظمة لحملة الأسهم والعاملين والزبائن والمجتمع بشكل عام. ويتضمن هذا التعريف إشارة إلى أن الستراتيجية يمكن أن تكون تصوراً **Perspective**، وخطة **Plan**، ونمطاً **Pattern** وفقاً لتعريف **Mintzberg** كما سنرى لاحقاً.

في حين تضمن تعريف **Porter** للستراتيجية كونها خطة **Plan**، ومركز في السوق **Position**، ورأى أن الستراتيجية التنافسية **Competitive strategy** تمثل الوسائل التي تمكن المنظمة من الوصول إلى الغايات التي تصبو إليها (**Porter, 1986**). وأكد **Porter** على أن الستراتيجية التنافسية للمنظمة تعني الاختيار المدروس لمجموعة من الانشطة المختلفة الهادفة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات أو الخدمات ذات قيمة مميزة لزبائنها بالمقارنة مع المنافسين (**Porter, 1996**).

ويشير كل من (**Tregoe & Zimmerman ,1980**) إلى أن الستراتيجية لا تتعدى كونها تصوراً لما تريد أن تكون عليهِ المنظمة في المستقبل، وهي بذلك تحدد الإطار المرشد لخيارات المنظمة الخاصة بتحديد طبيعتها واتجاهها فيما يخص المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، أو الأسواق التي تتعامل فيها. ويعتقد الكاتبان أن قرارات المنظمة يجب أن تعتمد على قوة دافعة واحدة **Single drive force** لكل عمل من الأعمال التي تمارسها. وعلى الرغم من أن هناك تسعة أنواع من القوى الدافعة،إلا انهُ يمكن الاعتماد على واحدة منها فقط كأساس للستراتيجية الخاصة بالعمل المحدد وهذه القوى هي:

- المنتجات المقدمة **Offered products**

- حاجات السوق **Market needs**
- التكنولوجيا **Technology**
- القابلية الإنتاجية **Production capability**
- طرائق البيع **Methods of sale**
- طرائق التوزيع **Distribution methods**
- الموارد الطبيعية **Natural resources**
- الحجم / النمو **Size /growth**
- العائد / الربح **Return / Profit**

وينظر(**Robert ,1993**) إلى الستراتيجية بطريقة مشابهة، اذ يعتقد أن القرارات الخاصة بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، والاسواق التي تخدمها إنما تتحدد من خلال قوة دافعة منفردة، إلا انهُ حَدَدَ عشرة قوى دافعة يمكن أن تشكل أساساً لصياغة الستراتيجية وهي:

- المنتج – الخدمة **Product – service**
- المستخدم – الزبون **User – customer**
- نوع السوق **Market type**
- طاقة الإنتاج – القابلية **Production capacity- capability**
- التكنولوجيا **Technology**
- طريقة تسويق المبيعات **Sales marketing method**
- طريقة التوزيع **Distribution method**
- الموارد الطبيعية **Natural resources**
- الحجم /النمو **Size /growth**
- العائد / الربح **Return / Profit**

ويعتقد (**Treacy & Wiersema , 1993**) أن المنظمة يمكن أن تحقق مراكز رائدة في السوق من خلال تضييق نطاق تركيز الأعمال. وقد حددا ثلاثة قواعد قيمية **Value disciplines** يمكن أن تعتمد المنظمة أيا منها كأساس لصياغة الستراتيجية وهي:

- **التميز العملياتي Operational excellence**: باعتماد عمليات تصنيعية وتسويقية وتوزيعية تهدف إلى قيادة الصناعة من خلال السعر والملائمة.

- **الصداقة مع الزبون Customer intimacy** عن طريق إقامة علاقات طيبة مع الزبـائن على الأمد الطويل وضمان ولائهم لها من خـلال تقـديم منتجـات أو خـدمات تـلاءم رغباتهم.
- **قيادة المنتج Product leadership** من خلال تقديم سلسـلة مسـتمرة مـن المنتجـات والخدمات المواكبة للتطور التكنولوجي بالاعتماد على انشطة البحـث والتطـوير وتـبني الأفكار الجديدة ذات الصلة بالأسواق والزبائن.

ويـرى (**1987 , Mintzberg**) أن حقـل الإدارة السـتراتيجية لا يمكـن أن يسـتند إلى التسليم بوجود تعريف واحد فقط للستراتيجية، ولذلك قدم مفهوماً مختلفاً عن الآخرين تضـمن خمسة تعاريف للستراتيجية أحدها مكمل للأخر أطلق عليها **Five Ps** وهي:

- **الستراتيجية كخطة Strategy as a plan**: حيث ينظر إلى الستراتيجية على أنها نشاط مقصود للتعامل مع المواقف المختلفة. وتمتلك الخطة صفتين أساسيتين أولهـا أنهـا تُعـد قبل الانشطة التي طورت من اجلـها، وثانيهـا أنهـا أعـدت لتحقيـق هـدف أو أهـداف محددة.
- **الستراتيجية كمناورة Strategy as a poly**: الستراتيجية كخطة يمكن أن تكون عامـة وكما تم توضيحها، أو تكون خاصة وهي والحالة هذه بمثابة محاولـة لخـداع الخصـوم أو المنافسـين. والمنـاورة هنـا تأخـذ مفهومـاً أضـيق يكـون اقـرب إلى التكتيـك منـهُ إلى الستراتيجية.
- **الستراتيجية كنمط Strategy as a pattern**: لا يمكن النظر إلى الستراتيجية على أنها خطـة أو منـاورة بمعـزل عـن السـلوك النـاجم عنهـا. وهـذا يعـني ضـرورة النظـر إلى الستراتيجية كنمط في عمليـة تـدفق الانشـطة المختلفـة سـواء كانـت مقصـودة أو غـير مقصودة وبالتـالي فهـي نتـاج عمليـة الـتعلم التنظيمـي **Organizational learning** وليست نتاج قرار واحد.
- **الستراتيجية كمركز Strategy as a position**:حيث يتوجه الاهتمام هنا إلى المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة والأسواق التي تتعامل بها. والمركز الذي تحصـل عليـه المنظمة في السوق يعكس الجهود التي تبذلها في منح منتجاتها قيمة مميزة من وجهـة نظـر

الزبائن. وينصب اهتمام الستراتيجية في هـذه الحالـة علـى أيجـاد المواءمـة بـين المنظمـة والبيئة المحيطة بها.

- **الستراتيجية كتصور Strategy as a perspective**: اذ تعبر السـتراتيجية عـن غـرض المنظمة والجوانب التي تركز عليها وبالتالي فأنها ترتبط برسالة المنظمة وقيمها الجوهريـة التي يشترك فيها جميع العاملين سواء من خلال مقاصـدهم (تفكيرهـم) أو مـن خـلال أفعالهم (سلوكهم).

ويرى **Mintzberg** أن هذه التعاريف قد تتنافس فيما بينها أحياناً، بمعنى إمكانية احـلال احدها محل الآخر إلا أنها بشكل عام مكملة لبعضها البعض.

ويعرف (**Johnson et al. , 2005**) الستراتيجية على أنها تحديد لتوجـه المنظمـة ومجـال عملها على الأمد البعيد والذي يسمح لها بتحقيق مزية تمكنهـا مـن مواجهـة التهديـدات البيئيـة وتلبية احتياجات السوق وتوقعات أصحاب المصالح من خـلال تشـكيلة المـوارد الـتي تمتلكهـا، ويتضمن هذا التعريف تحديد:

- توجه المنظمة على الأمد البعيد **Direction**.
- نطاق الأعمال والأسواق التي تتنافس فيها المنظمة **Scope & Markets**.
- الوسيلة التي تستعملها المنظمة للتفوق على المنظمات الأخرى(المزية) **Advantage**.
- البيئة الخارجية التي تؤثر في قدرة المنظمة على التنافس .
- القيم والتوقعات الخاصة بالأشخاص والجهات المؤثرة في المنظمة **Stakeholders**.
- الموارد اللازمة لتمكين المنظمة من التنافس مع المنظمات الأخرى .

واوضح كل من (**Thompson and Martin,2005**) ان المقصود من مصطلح الستراتيجية يشير الى الافعال **Actions** والانشطة **Activities** التي تصمم وتنفذ لإنجاز اغراض معينة، والستراتيجية بهذا المعنى تساعد في توضيح الاشياء التي تقوم بها المنظمة او يؤديها المدراء في تلك المنظمات.

ومن جانبه أضاف (**Hitt et al.,2011**) على المفهوم الذي طرحه **Thompson and Martin** بان الستراتيجية تمثل الافعال والتعهدات **Commitments** المتكاملة والمتناسقة المصممة لاستثمار المقدرات الجوهرية والظفر بالمزية التنافسية، فعندما تختار المنظمة ستراتيجية ما فأنها والحالة هذه تختار بين البدائل المتنافسة في محاولة منها لاتخاذ قرار بشأن الكيفية التي توصلها

الى التنافسية الاستراتيجية. بعبارة اخرى ان الستراتيجية التي وقع عليها الاختيار تدل على ما يجب على المنظمة القيام به وما لايجب ان تقوم به.

ويؤمن(Wheelen and Hunger,2012) ان الستراتيجية تمثل خطة رئيسة شاملة **A comprehensive master plan** تحدد كيفية تحقيق المنظمة غرضها واهدافها. وهذه الخطة من شأنها ان تعظم المزية التنافسية للمنظمة وتخفض من اللامزية التنافسية لها الى اقصى حد ممكن**Minimizes competitive disadvantage**.

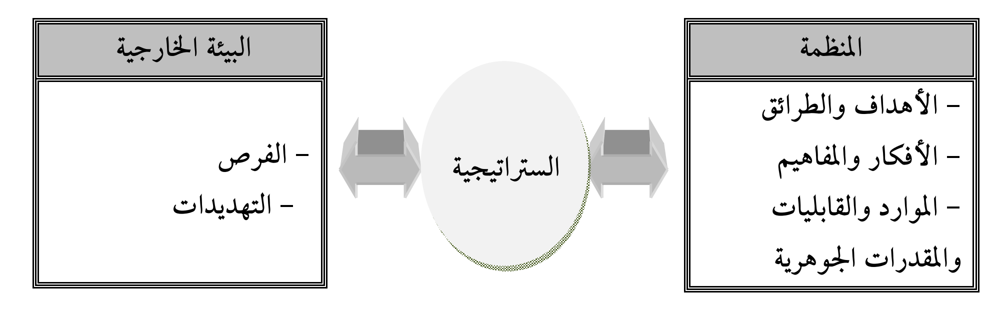
ويرى (David,2013) ان الستراتيجية ماهي الا وسيلة يمكن من خلالها تحقيق الاهداف بعيدة الامد، وتمثل افعال محتملة **Potential actions** تتطلب قرارات من الادارة العليا ومجموعة كبيرة من موارد المنظمة.

وكخلاصة لوجهات النظر السابقة وانسجاماً مع ما سيتم طرحهُ في هذا المؤلف، يمكن القول إن الستراتيجية بمعناها العام هي بمثابة خطة شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة متناغمة ومتكاملة من الأفكار والمفاهيم والطرائق ذات الصلة بالمستقبل والمصممة لتحقيق أهداف المنظمة عبر توظيف الموارد **Resources** والقابليات **Capabilities** والمقدرات الجوهرية **Core competencies** التي تمتلكها، لاستثمار الفرص **Opportunities** وتلافي التهديدات **Threats** التي تتضمنها البيئة الخارجية المحيطة بها او تحويل الاخيرة الى فرصة قابلة للاستثمار.

والستراتيجية بهذا الوصف إنما تمثل حلقة الوصل بين المنظمة ممثلة بالأهداف والأفكار والمفاهيم والموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية من جهة والبيئة الخارجية التي تعمل فيها ممثلة بالفرص والتهديدات التي تتضمنها من الجهة الاخرى وكما في الشكل (1-1).

الشكل (1-1)

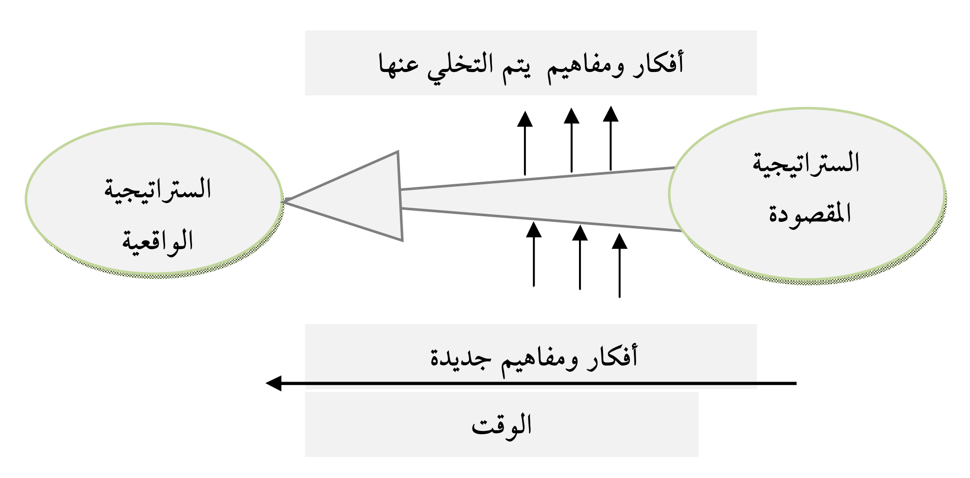
الإطار العام للستراتيجية



إن الطبيعة الديناميكية التي تتسم بها البيئة الخارجيـة للمنظمـة، والتفاعـل المسـتمر بـين موارد المنظمة وقابلياتها ومقدراتها الجوهرية بمرور الوقت تتسـبب في انبثـاق فـرص وتهديـدات جديدة وإحلال أفكار ومفاهيم جديدة بديلاً عن الأفكار والمفاهيم القديمة يترتب عليها التخلـي عن بعض عناصر الستراتيجية المخططـة أو المدروسـة **Deliberated** لصـالح انبثـاق سـتراتيجية جديدة اسماها (**Mintzberg,1994**) الستراتيجية الواقعية **Realized Strategy** كما في الشـكل (**2-1**) والتي هي نتيجة عملية معقدة لتفسير المـدراء للسـتراتيجية المقصـودة وكـذلك التكيـف للظروف الخارجية المتغيرة.

الشكل (1-2)

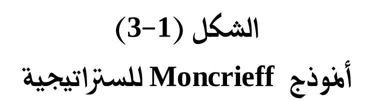
الستراتيجية المقصودة والستراتيجية الواقعية



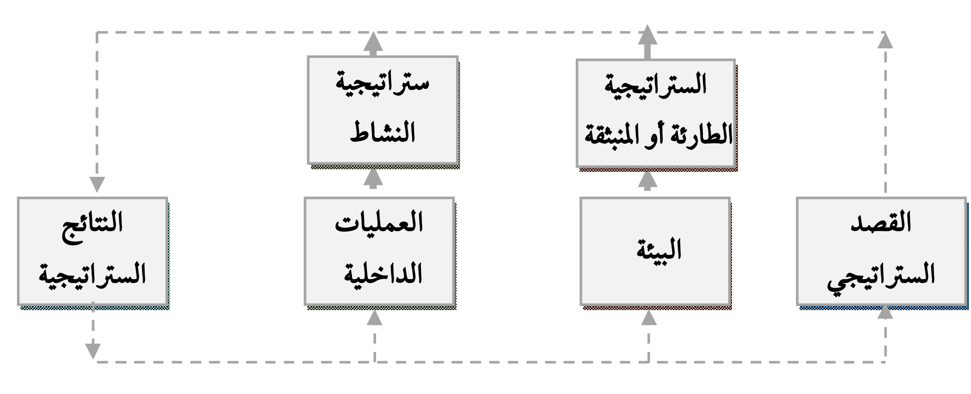
Source: Mintzberg , H. (1994) . The rise and fall of strategic planning , Harvard Business Review Jan – Feb.

والستراتيجية بهذا المعنى تتفق مـع المفهـوم الـذي طرحـهُ (**Moncrieff , 1999**) والـذي يرى فيه أن الستراتيجية هـي عمليـة طارئـة أو منبثقـة **Emergent process** في الغالـب نتيجـة تفاعل خمسة عمليات فيما بينها هي القصد الستراتيجي، واسـتجابة المنظمـة للتغـيرات المنبثقـة، وديناميكية الانشطة الخاصة بالأفراد العاملين داخل المنظمة، والتنـاغم بـين القصـد السـتراتيجي والنشاط، والتعلم الستراتيجي وكما يظهر ذلك في الشكل (**1-3**).

يتضح من الشكل (1-3) أن الستراتيجية هي عملية مدروسة في جزء منها ومنبثقة أو طارئة في الجزء الأخر، وان الستراتيجية المنبثقة تتأتى من مصدرين يتمثلان في ظهور فرص وتهديدات جديدة في البيئة الخارجية للمنظمة وفي انبثاق انشطة يؤديها مختلف الأفراد داخل المنظمة.


الشكل (1-3)

أنموذج Moncrieff للستراتيجية



Source:-Moncrieff , J. (1999) , Is strategy making a difference ? Long Range Planning Review , Vol. 32 , 2.

ابعاد الستراتيجية

حدد (Hax & Majluf , 1996) تسعة أبعاد للستراتيجية هي:

- توضيح غرض المنظمة بلغة الأهداف طويلة الأمد، وبرامج النشاط، وأسبقيات توزيع الموارد.
- اختيار الأعمال الحالية للمنظمة والتي يجب أن تمارسها في المستقبل.
- تحقيق مزية للمنظمة على الأمد الطويل في كل عمل من الأعمال التي تمارسها من خلال الاستجابة المناسبة للفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الخاصة بها.
- تحديد المهام الإدارية ذات الطبيعة الاستثنائية أو المهمة سواء على مستوى المنظمة أو وحدة الأعمال أو المستوى الوظيفي.

- تمثل نمطاً متماسكاً وموحداً ومتكاملاً لقرارات المنظمة.
- تعبر عن القصد الستراتيجي للمنظمة **Strategic intent** .
- تطوير المقدرات الجوهرية للمنظمة **Core competencies**.
- وسيلة للاستثمار في الموارد الملموسة وغير الملموسة لتطوير قابليات المنظمة **Capabilities** التي تضمن لها تحقيق مزية تنافسية مستدامة **Sustained competitive advantage** .

وفي نفس السياق ينظر كل من (Macmillan & Tampoe, 2000) إلى الستراتيجية على أنها مصطلح يملك أبعاداً وجوانباً متعددة، فالستراتيجية بالنسبة لهما هي:

- بيان أو وصف للنهايات **Ends**، والغرض **Purpose**، والقصد الستراتيجي للمنظمة.
- خطة عالية المستوى للتعريف بالوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق غرض المنظمة.
- وسيلة للتغلب على المنافسين.
- عنصر من عناصر القيادة وجزء من مسؤوليات القائد.
- اختيار مركز المنظمة في المستقبل.
- تتعلق بالبناء الستراتيجي لقابليات المنظمة.
- موائمة بين قابليات المنظمة والفرص البيئية.
- نتيجة للاستغراق العميق مع الأعمال.
- نمط للسلوك الناجم عن ثقافة المنظمة.

مراحل تطور الفكر الستراتيجي

مَرَ الفكر الستراتيجي بمراحل تطورية عديدة خلال السنين الماضية ولاسيما تلك التي تلت الحرب العالمية الثانية حددها (**Gluck et al. , 1980**) بأربعة مراحل هي:

- التخطيط المالي الأساسي **Basic financial planning**
- التخطيط القائم على التنبؤ **Forecast – based planning**
- التخطيط الستراتيجي **Strategic planning**
- الإدارة الستراتيجية **Strategic management**

وفيما يلي عرض موجز لأهم التطورات التي حصلت في كل مرحلة من تلك المراحل على الرغم من وجود بعض التداخل فيما بينها:

المرحلة الأولى/ التخطيط المالي الأساسي (تخطيط الموازنات) **Basic financial planning**: اعتمد نظام التخطيط في تلك المرحلة على الموازنات السنوية **Annual budgets**، اذ استندت الإجراءات التي كانت تقوم بها المنظمات لأعداد الموازنات السنوية في ذلك الوقت على التنبؤ بالتكاليف والإيرادات المتوقعة لسنة قادمة. وقد أظهرت منظمات الأعمال في تلك المرحلة ستراتيجيات مكنتها من البقاء والاستمرار من خلال تحقيق معدلات نمو في الأرباح السنوية،إضافة إلى بعض الأهداف المالية الأخرى.

إن نجاح منظمات الأعمال في تلك المرحلة كان يعتمد على خبرة ومعرفة المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا بالمنتجات والأسواق وطبيعة المنافسة ،الا أن التغييرات التي حصلت في بيئة الأعمال وزيادة عدد المنظمات والأسواق قد جعلت من الصعوبة بمكان الاعتماد على هذا النوع من التخطيط وبالتالي الانتقال إلى المرحلة الثانية من مراحل الفكر الستراتيجي المتمثلة بالتخطيط القائم على التنبؤ.

المرحلة الثانية/ التخطيط القائم على التنبؤ **Forecast – based planning**: ابتدأت هذه المرحلة في الستينات من القرن الماضي. وتميزت بالاعتماد على التخطيط طويل الأجل والقائم على التحليل البيئي والتنبؤ لسنوات طويلة قادمة فضلاً عن وجود توزيع ثابت للموارد في ضوء استجابة المنظمة لمتطلبات النمو (**Gluck et al., 1980**).

إن تزايد عدد المنتجات والأسواق والتغييرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة أدت إلى استعمال وسائل متقدمة للتنبؤ بالتغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية. ومن بين أهم تلك الوسائل تحليل الاتجاه العام، ونماذج الارتباط، ونماذج المحاكاة باستعمال الحاسوب. وهذا التحول في مفهوم التخطيط أدى بدوره إلى تحسن واضح في مستوى فاعلية القرارات الستراتيجية من خلال قيام الإدارة بدارسة الأبعاد والتأثيرات المحتملة للقرارات التي تتخذها على الأمد البعيد. وقد ساهم عدد من الكتاب والباحثين في تطوير مفهوم الستراتيجية اثناء تلك الفترة جاء في مقدمتهم **Ansoff , Andrews & Chandler**

إن أهم ما تميزت به تلك المرحلة هو أن عملية التخطيط قد ركزت على الإمكانات المتاحة للمنظمة دون البحث في البدائل الممكنة مما جعلها روتينية تقوم على إجراء بعض التعديلات البسيطة على خطط الأعوام الماضية لتكون خططاً مستقبلية للمنظمة.

المرحلة الثالثة/ التخطيط الستراتيجي **Strategic planning**: في سبعينيات القرن الماضي حصل تحول نحو التخطيط الموجه خارجياً **Externally Oriented planning**. فبدلاً من الاعتماد على التنبؤ بالمستقبل كأسلوب للتخطيط، أخذت المنظمات تركز على دراسة مقومات السوق الأساسية والحاجة المتزايدة للاستجابة لمتطلبات المنافسة. وقد تميزت تلك المرحلة بالتركيز على التحليل الشامل لحالة المنظمة ومراجعة حالة المنافسة، والتوزيع الديناميكي للموارد المتاحة، بالإضافة إلى قيام المخططين الستراتيجيين بإعادة تقييم عروض منتجاتهم وعروض منتجات المنظمات المنافسة من وجهة نظر الزبون. وقد شهدت تلك المرحلة تطوير وسائل إرشادية خاصة بالستراتيجية مع انتشار المدرسة التخطيطية **Planning school** (**Mintzberg et al.,1990**). ومن بين الوسائل التي استعملت في عملية التخطيط آنذاك هي:

- دورة حياة المنتج **Product life cycle**
- منحنى الخبرة **Experience curve**
- تحليل المحفظة **Portfolio analysis**

لقد أدت عملية التخطيط الستراتيجي التي ميزت تلك المرحلة إلى تنوع الفرص وتعدُد الخيارات المتاحة أمام المنظمة وما يترتب عليها من اختلاف العوائد والمخاطر المرتبطة بكل خيار من تلك الخيارات، الأمر الذي زاد من أعباء الإدارة العليا للمنظمة ودفعها باتجاه دراسة إمكانية مشاركة الإدارات الوظيفية في الحصول على المعلومات اللازمة للاختيار بين السبل المتاحة والعمل على تنفيذها، بمعنى ربط عملية التخطيط الستراتيجي و الإدارة في عملية واحدة، وهذا ما خلق الدافع لعمل مستقبلي تمثل بالانتقال إلى المرحلة الرابعة من مراحل تطور الفكر الستراتيجي وهي مرحلة الإدارة الستراتيجية.

المرحلة الرابعة/ الإدارة الستراتيجية **Strategic management**: تميزت هذه المرحلة، التي ابتدأت في عقد الثمانينيات من القرن الماضي ولازالت مستمرة حتى الوقت الراهن، بالعمل على ربط عملية التخطيط الستراتيجي والإدارة في عملية واحدة لمعالجة الإخفاقات التي لحقت بالمنظمات بسبب تركيزها على عملية صياغة الستراتيجية دون الاهتمام بعملية التنفيذ من خلال الآليات الآتية (**Gluck et al.,1980**):

- إيجاد إطار محدد وواضح للتخطيط **Planning framework**: يسهل من عملية اتخاذ القرارات الستراتيجية والعمل على تنظيم موارد المنظمة وتعبئتها على النحو الذي يمكنها من تحقيق مزية تنافسية.

- عملية تخطيط مرنة **Flexible planning process**: تساعد على تحفيز وخلق التفكير المبدع والخلاق.
- نظام قيمي **Value system**: يضمن التزام المدراء تجاه ستراتيجية المنظمة ككل والتنسيق فيما بينهم لتنفيذ تلك الستراتيجية.

إن عملية الربط بين الآليات المذكورة نتج عنها تحولاً نحو مفهوم الإدارة الستراتيجية الذي يهدف إلى التأكد من أن القرارات الستراتيجية تأخذ طريقها إلى التنفيذ وبما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

وقد تميزت فترة هذه المرحلة بمستويات غير مسبوقة من التغيير والتعقيد (**Prahalad & Hamel, 1994**)،وأدت إلى بزوغ تحول من الاعتماد على التنبؤات الكمية إلى استعمال واسع للتحليل النوعي (**Stacey , 1993**) للزبائن، والأسواق، وقابليات المنظمة إضافة إلى التركيز على صياغة رؤية المنظمة ورسالتها (**Wilson ,1994**).

لقد استند مفهوم الإدارة الستراتيجية في جانب كبير منهُ في تلك المرحلة على أفكار **Porter** (**Zuckerman , 2002 ; Oliver , 2002 ; Gouillart , 1995**) الذي قدم مجموعة من الأطر التحليلية ذات العلاقة بالمفهوم لاسيما تحليل العوامل الخمسة **Five forces analysis** ، الستراتيجيات التنافسية **Competitive strategies**، وسلسلة القيمة **Value chain**، والمجاميع الستراتيجية **Strategic groups** وغيرها من المساهمات.

ويرى Porter أن دراسة الستراتيجية تقوم في حقيقتها على ثلاثة عناصر هي (Calcagno ,1996):

- البيئة الخارجية **External environment**.
- سلوك المنظمة **Organization behavior**.
- نتائج السوق **Market results** التي تحصل عليها المنظمة من خلال تنفيذ ستراتيجياتها.

ويرى **Porter** إن المركز السوقي الناجح هو محصلة للبيئة الصناعية **Industrial environment** والمركز أو الموقع المفترض للمنظمة داخل السوق. ففي نموذجهِ للعوامل الخمسة يرى **Porter** أن العلاقة بين هذه العوامل (المنافسين الحاليين، والمنافسين المحتملين، والموردين، والمشترين، والمنتجات البديلة) هي التي تحدد ربحية الصناعة. وان شدة المنافسة في الصناعة هي العامل الأكثر أهمية عندما يراد تقييم البيئة الخارجية للمنظمة، وان تحليل الصناعة هو الذي

يحدد الستراتيجية التنافسية التي تؤدي إلى تحقيق عائد مالي فوق المعدل بالمقارنة مع المنافسين، فالمنظمات التي تعمل في نفس الصناعة يمكن أن تختار واحدة من الستراتيجيات التنافسية الآتية:

- **ستراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership strategy**: عندما تتمكن المنظمة من تقديم منتجات مماثلة لما يقدمه المنافسون ولكن بأسعار اقل.
- **ستراتيجية التمايز Differentiation strategy**: عندما تتمكن المنظمة من تقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة مع المنافسين وبأسعار عالية أيضاً قادرة على تغطية التكاليف المرتفعة اللازمة لتمايز المنتجات التي تقدمها.
- **ستراتيجية التركيز Focus strategy**: عندما تقوم المنظمة باعتماد واحدة من الستراتيجيتين المذكورتين أعلاه مع التركيز على مساحة محددة في السوق. والتركيز إما أن يكون على التكلفة **Cost focus** عندما تقرر المنظمة اعتماد ستراتيجية قيادة التكلفة في الجزء المحدد من السوق، وإما أن يكون على التمايز **Differentiation focus** عندما تعتمد المنظمة ستراتيجية التمايز في الجزء المحدد من السوق.

إن المواقع أو المراكز التي لاتتلائم مع الخيارات السابقة سوف ينتج عنها ما أسماه بورتر **Stack in the middle**، وبالتالي عدم تمكن المنظمة من تحقيق أرباح ضمن المعدل العام للسوق. وفي شرحه لعملية الحصول على المزية التنافسية **Competitive advantage** قدم **Porter** مفهوماً أخر هو سلسلة القيمة **Value chain** الذي يعترف بنجاح المنظمة متى ما تمكنت من إضافة قيمة إلى السلسلة، وبالتالي فأنهُ أسهم في لفت انتباه الإدارة إلى أهمية النظر إلى العمليات والانشطة المختلفة من وجهة نظر الزبون. فكل عملية أو نشاط يجب أن ينظر إليه من خلال القيمة التي يضيفها إلى الزبون النهائي. ويرى **Porter** أن المزية التنافسية تتحقق نتيجة قدرة المنظمة على انجاز الانشطة المطلوبة إما بكلفة اقل من المنافسين أو بطريقة مميزة تخلق عبرها قيمة للمشتري ما يسمح بالحصول على سعر أعلى (**Porter , 1991**). بمعنى أن ستراتيجية المنظمة تنبع من الطريقة التي تربط بين الانشطة المختلفة ضمن سلسلة القيمة بالمقارنة مع المنافسين. وبهذا فإن نموذج **Porter** قد أعطى الفرصة للمنظمة للتحرك بحرية اكبر في السوق باختيار واحدة من الخيارات الستراتيجية المشار إليها سابقاً.

وفي مقابل إسهام **Porter** الذي يركز على صياغة الستراتيجية من خلال النظر من خارج المنظمة إلى داخلها **Out side – in view** حيث تمثل عوامل المنافسة والأسواق والفرص

والتهديدات المحيطة بالمنظمة نقطة البداية لصياغة ستراتيجياتها، توجد هناك إسهامات أخرى تستمد جذورها من علم الاقتصاد من خلال العمل المبكر لـ(**Penrose , 1959**) الذي يفترض أن المنظمة هي ابعد من أن تكون مجرد وحدة إدارية، ولكنها أيضاً مجموعة من الموارد الإنتاجية يتم تنظيمها بين مستخدميها بموجب قرار إداري. وقد تمثلت تلك الإسهامات بما يطلق عليها مدخل الموارد (**Resource – based approach**) لصياغة ستراتيجية المنظمة، اذ يرى أصحاب هذا المدخل (**Barney, 1991; Barney 1986; Wernerfelt, 1984**) أن عملية صياغة الستراتيجية يجب أن تبدأ بنظرة من داخل المنظمة إلى خارجها **Inside – out view** لمعالجة نقاط الضعف الخاصة بنماذج الستراتيجية السابقة، حيث أن هناك تمايزاً بين المنظمات يسمح لبعضها في الحصول على مزية تنافسية مما يعني أن هناك خيارات أمام الإدارة في تمييز وتطوير واستعمال موارد المنظمة لتحقيق أفضل العوائد.

وفي نفس الفترة طور كل من (**Prahalad & Hamel , 1990**) مفهوم المقدرة الجوهرية **Core competency** والذي يركز أيضاً على صياغة ستراتيجية المنظمة بنظرة من داخل المنظمة إلى خارجها. والمقدرة الجوهرية إنما هي الموارد والقابليات التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من الحصول على المزية التنافسية على الأمد الطويل. هذه القابليات تتمثل عادة في الخبرات التي تمتلكها المنظمة في مجالات معينة كالنظم أو العمليات التي تساهم في إضافة قيمة لمنتجاتها أو خدماتها. واستناداً إلى (**Johnson et al.,2005**)، فإن المقدرة الجوهرية هي الانشطة والعمليات التي يتم من خلالها توزيع موارد المنظمة واستعمالها بطريقة تمكنها من تحقيق المزية التنافسية التي لا يمكن للمنظمات المنافسة الأخرى من تقليدها أو الحصول عليها. وهذا يعني أن المزية التنافسية تتأتى من قابلية المنظمة ومقدرتها على توحيد وتنسيق المهارات التكنولوجية والإنتاجية على مستوى المنظمة ككل وبما يمكنها من الاستجابة السريعة والايجابية للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية. ومن هذا المنطلق اقترح (**Prahalad & Hamel, 1990**) أن يتم تنظيم المنظمة على شكل محفظة من المقدرات الجوهرية **Portfolio of core competencies** بدلاً من أن تكون محفظة لوحدات أعمال مستقلة **Portfolio of SBUs** مما يسمح لإدارة المنظمة بتوزيع الموارد النقدية وكذلك المقدرات الجوهرية للمنظمة على وحدات الأعمال التابعة لها.

لقد واجه مدخل الموارد مجموعة من الانتقادات أوجزها (Calcagno,1996) بما يأتي:

- دراسة الموارد والقابليات الخاصة بالمنظمة بمعزل عن البيئة الخارجية.
- لا يأخذ مدخل الموارد بالحسبان تأثير القرارات السابقة للمنظمة في السلوك الفعلي لها.
- عدم وجود آلية توضح كيفية تحويل موارد المنظمة وقابلياتها إلى مزية تنافسية.
- صعوبة احتفاظ المنظمة بمزية تنافسية طويلة الأمد في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير المستمر.

ولهذا السبب ظهرت محاولات جديدة للتغلب على بعض من الانتقادات التي وجهت لمدخل الموارد دون إغفال الأهمية التي يحتلها هذا المدخل لدراسة ستراتيجية المنظمة. فقد ركز الباحثان (Amit & Schoemaker ,1993) على الدور المهم الذي تلعبهُ بعض المتغيرات في عملية صياغة ستراتيجية المنظمة وهي:-

- **عدم التأكد Uncertainty**: فالبيئة الصناعية تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد بسبب التغيير المستمر في العوامل المكونة لها.
- **التعقيد Complexity**:حيث أن العوامل أو العناصر المكونة للبيئة تتفاعل فيما بينها بطريقة معقدة جداً.
- **الصراع التنظيمي Inter-organizational conflict**: فالمنظمة تواجه صراعاً بين العاملين، بين المدراء، وبين المجموعتين أيضاً.

ويعتقد نفس الباحثان أن التحليل الشامل للمزية التنافسية للمنظمة إنما يتطلب عملية تكامل بين أثنين أو أكثر من الأدوات الآتية:-

- **تحليل الصناعة Industry analysis**: للتعرف على هيكل الصناعة التي تعمل فيها المنظمة.
- **وجهة نظر الموارد Resource view**: لدراسة الموارد والقابليات التي تمتلكها المنظمة.
- **نظرية القرار السلوكي Behavioral decision theory**: لدراسة نماذج القرار والسلوكيات الخاصة بالمدراء.

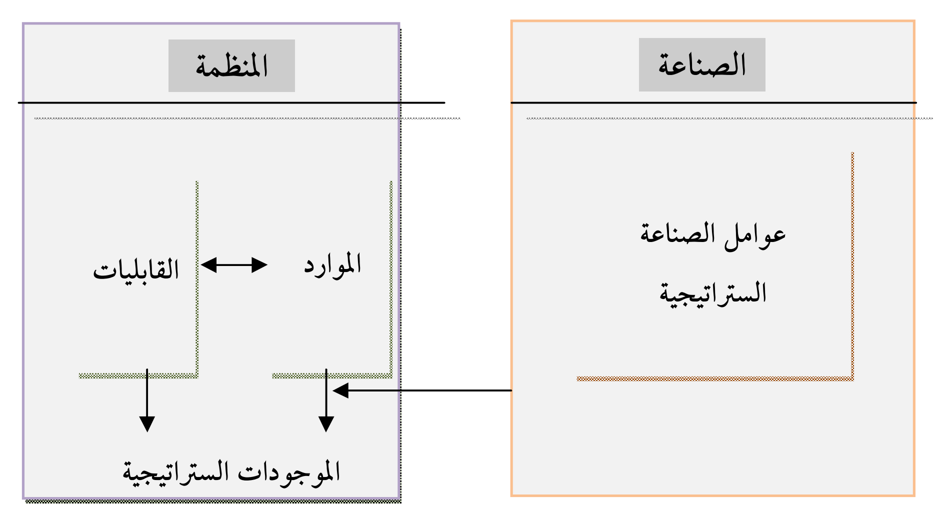
وقد وضعا منهجية لدراستها تقوم على تقسيم عملية القرار إلى مرحلتين هما:-

المرحلة الأولى: قيام المدراء بوضع سيناريوهات محتملة باستعمال النظرية السلوكية.

المرحلة الثانية: دراسة التفاعلات السوقية التنافسية لكل سيناريو في ضوء الفرص البيئية (تحليل الصناعة) وقابليات المنظمة (مدخل الموارد) والشكل(1-4) يوضح النموذج الذي اقترحهُ (**Amit & Schoemaker**).

الشكل (1-4)

أنموذج Amit & Schoemker



Source:- Amit R., & Schoemaker , Paul J. H. (1993), Strategic assets and organizational rent, Strategic Management Journal ,VoL.14.

وفي نفس الفترة قدم (**Senge , 1990**) مفهوم المنظمات المتعلمة **Leaning organizations** الذي يستند إلى أن قابلية المنظمة على جمع وتحليل واستعمال المعلومات تمثل احد الشروط الأساسية لنجاحها في عصر المعلومات. وقد حدد **Senge** خمسة عناصر للمنظمات المتعلمة وهي:

- التفوق الشخصي **Personal mastery**
- النماذج العقلية **Mental models**
- الرؤية المشتركة **Shared vision**
- تعلم الفريق **Team Learning**
- التفكير النظمي **System thinking** أو ما يطلق عليه الاتجاه الخامس **Fifth discipline** الذي يمثل الرابطة التي تعمل على تكامل العناصر الأربعة في ستراتيجية متماسكة.

ولتحقيـق ذلـك يـرى (Wheelen & Hunger , 2004) أن جميـع العـاملين في جميـع المسـتويات ولـيس علـى مسـتوى الإدارة العليـا فقـط يجـب أن يشـاركوا في عمليـة الإدارة الستراتيجية من خلال عملية المسح البيئي للمعلومات الأساسية اللازمة لعملية اتخاذ القـرارات، اقتراح أجراء تعديلات المناسبة في السـتراتيجيات والـبرامج بهـدف الاسـتفادة مـن التحـولات البيئية، والعمل سوية لتحسين طرائق العمل، والإجراءات، ووسائل التقويم باستمرار.

وبدوره يعتقد (Garvin ,1993) إن المنظمات التي تعمل وفقاً لهذا التوجه سوف تكون قادرة على بلوغ الاتي:

- حل المشكلات بطريقة نظامية.
- اختيار طرائق جديدة.
- التعلم من تجارب المنظمة وتاريخها فضلاً عن التعلم من تجارب الآخرين.
- نقل المعرفة بسرعة وكفاءة داخل المنظمة.

ومن جانبهِ قدم (D`Aveni,1994) مفهوم المنافسة المفرطة **Hyper competition** ليشـير إلى ظروف المنافسة المختلفة جذرياً عن الظروف السابقة التي يجـب أن تتعامـل معهـا المنظمـات. ففي البيئة التنافسية التقليديـة يمكـن للمنظمـة أن تضـع سـتراتيجية ناجحـة تقـوم علـى تطـوير مواردها وقابلياتها لخلق مزية تنافسية تمكنها من الحصول على مركز تنافسـي جيـد. أمـا في ظـل المنافسة المفرطة فإن الأمر مختلف تماماً حيث يتوجب على المنظمة اتبـاع قواعـد مختلفـة للسـلوك والاستجابة لمتطلبات السوق مع احداث تغـييرات سـريعة في السـتراتيجية فـإذا كانـت المنظمـة ترغب في الحصول على مركز تنافسي قوي ومميز فإن عليها أن تعمل باستمرار على تغيير مزيتها التنافسية من خلال تطوير مجموعة من المزايا التنافسية قصيرة الأمد ومغادرتها باستمرار. ان هذه الستراتيجية سوف تمنع المنافسين من تقليد المزية التنافسية الخاصة بالمنظمة وبالتـالي السـماح لهـا بالمحافظة على مركز تنافسي متميز وخلق قابليات ومقدرات جديدة تسمح بتطـوير مجموعـة مـن المزايا التنافسية قصيرة الأمد في نموذج تنافسي يتسم بالديناميكية والتغيير.

وبهذه الكيفية يفرض انمـوذج D`Aveni علـى المنظمـة البحـث عـن أفكـار جديـدة في المنافسة من اجل الحصول على مركز ناجح في السوق وبذلك فقـد انتقـل في مفهومـهِ هـذا مـن التركيز على النتائج (المزية التنافسية) إلى العملية (تطوير الستراتيجية التي تحقق النجاح المسـتمر للمنظمة). وبمعنى أدق إن تركيز المنظمة يجب أن لا يكون منصباً على خلـق القابليـات اللازمـة

لتطوير مزية تنافسية محددة، وإنما على خلق قابليات قادرة على تطوير مزايا تنافسية جديدة ومختلفة في الأمد القصير.

ومن الأمور المهمة التي برزت خلال فترة التسعينيات من القرن الماضي هو التركيز على الأهمية الستراتيجية للمعرفة باعتبارها مورداً من الموارد غير الملموسة للمنظمة ومصدراً للمزية التنافسية لها. فعلى الرغم من أن مدخل الموارد قد تعامل مع المعرفة باعتبارها احد موارد المنظمة إلا انهُ اعتبرها مورداً عاماً دون أن يميز بين الأنواع المختلفة من القابليات المعرفية. وقد نتج عن ذلك تطوير مدخل المعرفة **Knowledge - based approach** الذي ينظر إلى المنظمة على إنها مجموعة من الموجودات المعرفية (**Knowledge assets**)، وان دور المنظمة يقتصر على توظيف هذه الموجودات لخلق قيمة مضافة **Added value**(**Grant , 2002**). ويرى كل من (**Grant, 1996 ; Nonaka & Takeuchi , 1995**) إن المزية التنافسية للمنظمة إنما تتأتى من الموارد غير الملموسة لها كالمعرفة الخاصة **Specified knowledge**، والمعرفة الضمنية للعاملين **Tacit knowledge of employees**، والقابلية على خلق المعرفة **Ability to create knowledge**. وقد ربط (**Guintas , 2002**) بدوره بين المعرفة والإبداع ورأى أن المزية التنافسية للمنظمة مصدرها الإبداع (**Innovation**) الذي يعتمد بدورة على خلق المعرفة وتوظيفها لخدمة أهداف المنظمة.

والجدير بالذكر أن الأفكار والاتجاهات الخاصة بالإدارة الستراتيجية التي تم استعراضها سابقا كلها قائمة على أساس إن جهد ادارة المنظمة يركز بدرجة رئيسة على خلق المزية التنافسية التي تمكنها من التفوق على المنظمات المنافسة الأخرى (الستراتيجية التنافسية)،إلا أن العقد الأخير من القرن المنصرم قد شهد ظهور توجه جديد في حقل الإدارة الستراتيجية قائم على أساس التعاون بين المنظمات من اجل تحقيق أهداف مشتركة بينها. وأشار (**Ohmae ,1990**) إلى أن الستراتيجية التنافسية للمنظمات **Competitive strategy** أصبحت عائقاً في طريق تشكيل تحالفات ستراتيجية **Strategic alliances** فيما بينها لخدمة أهدافها، واقترح اعتماد ستراتيجية بديلة قائمة على أساس التعاون بين المنظمات هي الستراتيجية التعاونية (**Cooperative strategy**) من خلال قيام المنظمة بتقييم مقدراتها الجوهرية والتحالف مع منظمات أخرى تمتلك مقدرات جوهرية متممة لما تمتلكهُ المنظمة فعلاً لتحقيق الفائدة المشتركة لكل منها، منطلقاً من الاعتقاد بأنه لا يوجد عدو خارجي وإنما العدو هو في داخل المنظمة نفسها من خلال مقاومتها للتغيير والتجديد الستراتيجي.

ويرى (Murray , Jr & Mahon , 1993) أن التحالفات بين المنظمات أو بين وحدات الأعمال تنشأ لعدة أسباب هي:

- الحصول على قابليات تكنولوجية و/ أو تصنيعية.
- سهولة الوصول إلى أسواق محددة.
- تقليص المخاطرة المالية.
- تقليص المخاطرة السياسية.
- الحصول على مزية تنافسية.

وفي نفس الاتجاه أشار (**Moore ,1996**) إلى أن الستراتيجية التنظيمية يجب أن لا تعتمد على المنافسة فقط وإنما على أساس المنافسة والتعاون. وانطلاقاً من مفهوم النظام البيئي **Ecosystem concept**، فإن المنظمة لا يمكن لها أن تبقى بمعزل عن بيئتها وبالتالي فإن التعاون بين مكونات هذا النظام يمكن أن يكون مفيداً لجميع تلك المكونات. ووفقاً لهذا المفهوم فإن المزية التنافسية للمنظمة تتأتى من خلال اعتماد ستراتيجية قائمة على أساس التعاون بين المنظمة ومنظمات أخرى يتم اختيارها من النظام البيئي الذي تعمل المنظمة في حدودهِ. كما قدم كل من (**Brandenburger & Nalebuff , 1996**) مفهوم الستراتيجية التنافسية التعاونية **Coopetition strategy** من خلال الاستفادة من الأفكار التي تضمنتها نظرية المباريات **Game theory**، حيث يعتقد الكاتبان بأن المنظمة يمكن أن تحصل على المزية من خلال الربط الحكيم بين المنافسة والتعاون مع المنظمات الأخرى في الوقت ذاته. فالتعاون مع الموردين **Suppliers**، والزبائن **Customers** والمنظمات التي تقدم منتجات مترابطة أو متممة لبعضها البعض يمكن أن يؤدي إلى توسيع السوق الذي تتعامل فيه المنظمة وتشكيل علاقات عمل جيدة مع تلك المنظمات.

مستويات الستراتيجية

يتفق اغلب الباحثين والمهتمين في حقل الإدارة الستراتيجية على أن هناك ثلاث مستويات للستراتيجية هي:

١- **الستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate – level strategy**: تركز هذه الستراتيجية على الطريقة التي تضمن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها الستراتيجية. وتختص بالإجابة على الأسئلة الآتية والتي ترتبط عادة بالصورة المستقبلية للمنظمة:

- ماهي الأسواق والمنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المنظمة ؟

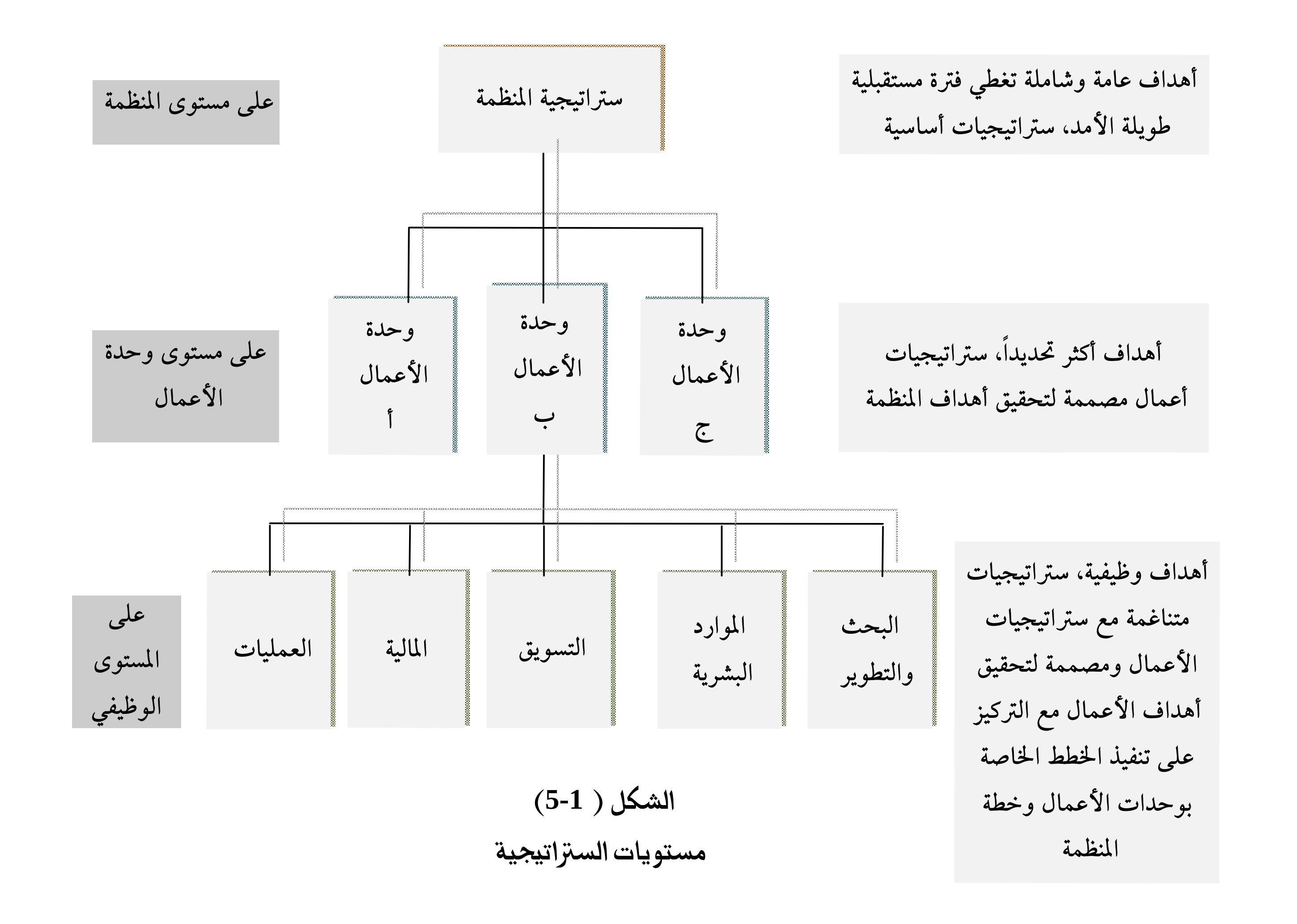
- ماهي الطريقة التي تتم بها عملية توزيع موارد المنظمة على وحدات الأعمال المختلفة؟
- ماهي حدود المنظمة واثر تلك الحدود على العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفة؟
- ما هو مستوى التنويع الذي تعتمده المنظمة ؟ وهل هو تنويع متجانس أم لا؟
- هل ينبغي تقليص حجم الأعمال الحالية للمنظمة ؟ وما هي الطريقة التي يمكن اعتمادها في هذا المجال؟
- هل تعتمد المنظمة ستراتيجية تعاونية كعقد التحالفات مع المنظمات الأخرى أم أنها تقتصر على اعتماد الستراتيجية التنافسية.
- ما هي الطريقة التي تدار بها وحدات الأعمال (المركزية أم اللامركزية).
- كيف يمكن ضمان التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال المختلفة وبما يحقق التداؤب **Synergy** ؟

٢- **الستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال Business unit – level strategy:**
ينصب الاهتمام الأساس لستراتيجية الأعمال على تطوير المزية التنافسية للمنظمة وتحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الوحدة في السوق الذي تتعامل معهُ أو في قطاع محدد فيهِ. وتختص ستراتيجية الأعمال بالجوانب الآتية:-
- تحديد المنتجات أو الخدمات التي يتطلب تطويرها والمساحة الجغرافية لكل منها.
- تطوير المقدرة الجوهرية التي تمكنها من خلق المزية التنافسية المستمرة لها.
- تنسيق وتكامل انشطة وحدة الأعمال بما يتوافق وستراتيجية المنظمة.

٣- **الستراتيجية الوظيفية Functional strategy:** تختص الستراتيجية الوظيفية بتعظيم موارد المنظمة ووحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن، وذلك من خلال تجميع وتنسيق الانشطة والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني لتحسين كفاءة الأداء وتقديم الدعم والإسناد المطلوبين لستراتيجيات الأعمال وستراتيجية المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن المستويات المذكورة من الستراتيجية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من اجل ضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الستراتيجية وكما يوضح ذلك الشكل (**1-5**).

وسيتم التطرق إلى المستويات الثلاث من الستراتيجية الواردة اعلاه بشيء من التفصيل في الفصل الحادي عشر.



الشكل (1-5)
مستويات الستراتيجية

مدارس الفكر الستراتيجي

جرت محاولات عديدة من الكتاب والباحثين لتصنيف التطور المعرفي المتراكم الحاصل في حقل الستراتيجية خلال الخمسين سنة الماضية في ضوء مجموعة من الأسس والمعايير التي أمكن اعتمادها في إيجاد مجموعات متجانسة من إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة. ومن بين تلك المحاولات المتميزة هو إسهام (Whittington,1993) وإسهام (Mintzberg et al., 1998).

لقد صنف (Whittington,1993) مدارس الفكر الستراتيجي إلى أربعة مدارس بالاعتماد على متغيرين رئيسين ذا صلة وثيقة بالاختيار الستراتيجي وهما:

- الأهداف الستراتيجية **Strategic goals**
- العمليات الستراتيجية **Strategic processes**

ولتوضيح أفكاره عمل **Whittington** على رسم مصفوفة ذات محورين متعامدين، الشكل(1-6)، يميز محورها الأفقي بين نوعين من الستراتيجية: الأولى هي الستراتيجية المدروسة **Deliberate strategy** والتي تعني أن الإدارة تستطيع تحديد الستراتيجية التي يمكن اعتمادها للوصول إلى أهدافها من خلال انشطة مخططة ومدروسة، أما الثانية فهي الستراتيجية المنبثقة أو الطارئة **Emergent strategy** والتي تفترض أن أدارة المنظمة تمتلك قدرة محدودة على التأثير في النتائج المستقبلية وان الستراتيجية يمكن أن تنبثق أثناء التنفيذ لأي سبب من الأسباب. أما المحور العامودي فانهُ يمثل النتائج المستهدفة للستراتيجية فيما إذا كانت تسعى إلى تحقيق هدف واحد يتمثل عادة في الأرباح التي تسعى المنظمة الوصول إليها (أقصى الأرباح **Profit maximization**)، أو أذا كانت تتضمن تحقيق مجموعة من الأهداف كالحصة السوقية، وعوائد حملة الأسهم، وخلق الانطباع العام للمنظمة...الخ. وبالنتيجة فإن محصلة تقاطع هذين البعدين تتأتى ثمارها في أربعة مدارس هي:

- **المدرسة الكلاسيكية Classical school**: تفترض هذه المدرسة أن النشاط الإداري للمنظمة هو نشاط عقلاني يسعى إلى تحقيق أقصى الأرباح لها من خلال عملية تخطيطية مدروسة. ووفقاً لهذه المدرسة فإن التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة، على الرغم من أنها ديناميكية، يمكن التنبؤ بها والسيطرة عليها وبالتالي فإن

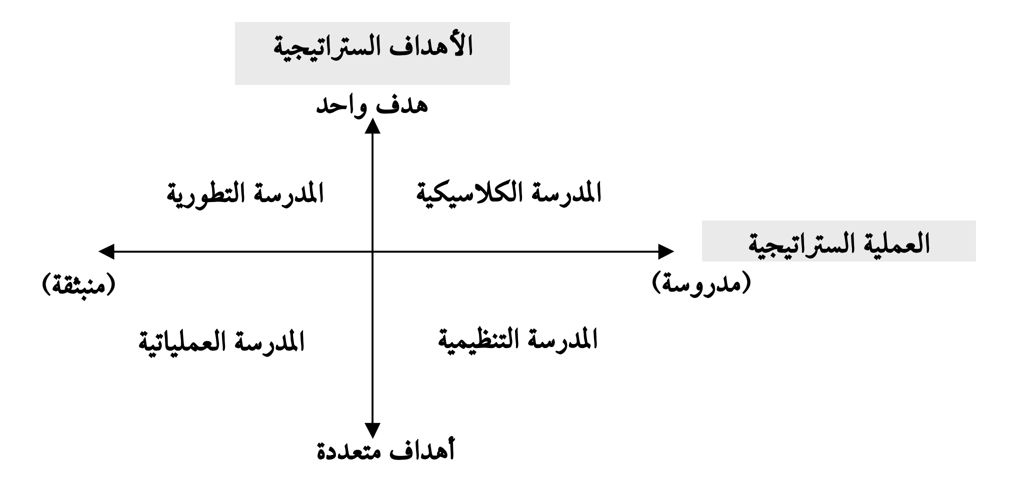
الهدف الأساس لعملية الستراتيجية هو إيجاد المواءمة بين الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وبين الموارد التنظيمية التي تمتلكها المنظمة.

وتتم عملية صياغة الستراتيجية على شكل مراحل متتابعة تبدأ بصياغة أهداف واضحة للمنظمة وإجراء عملية مسح للبيئة الخارجية باستعمال مجموعة من الأدوات والوسائل والمصفوفات , ومن ثم صياغة الستراتيجية التي تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة والعمل على تنفيذها بما يؤدي إلى تحقيق عائد مالي أعلى من المعدل. ومن رواد هذه المدرسة (**Porter,1980,1985 ; Ansoff ,1965 ;Chandler , 1962**).

- **المدرسة العملياتية Procession school**: تنظر هذه المدرسة، التي انبثقت اثناء سبعينيات القرن الماضي، إلى المنظمة على أنها تتكون من مجموعة من التحالفات بين الأفراد داخلها كلٌ لهُ أهدافهُ الشخصية وخلفياتهُ المعرفية، وبالتالي فإن الستراتيجية هي نتاج عملية مستمرة من المساومات بين التحالفات المذكورة، أي أنها قد لا تكون سابقة للنشاط، وإنما قد تنبثق أثناء عملية التنفيذ لتحقيق أهداف الأفراد الفاعلين في المنظمة. ومن رواد هذه المدرسة **(Pettigrew,1973; Simon,1972; Mintzberg,1979)**.

الشكل (1-6)

مدارس الفكر الستراتيجي من منظور Whittington



Source: Wittington, R.(1993), What is strategy and does it matter ?London , Routledge.

- **المدرسة التطورية Evolutionary school**: طبقاً للمدرسة التطورية تصبح عملية التخطيط العقلاني على الأمد الطويل ليست ذات جدوى بسبب التغييرات الكبيرة والمتسارعة في البيئة الخارجية للمنظمة, وبالتالي فإن التخطيط اليومي المستمر هو العامل المحدد لنجاحها. بمعنى أن تركيز أدارة المنظمة يجب أن ينصب على إيجاد الموائمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية على الأمد القصير وبالتالي تصبح ستراتيجية المنظمة هي ستراتيجية منبثقة في ضوء التغيرات البيئية المتسارعة. ومن الكُتاب الذين ينتمون إلى هذه المدرسة **(Williamson, 1991; Handerson, 1989; Hannan & Freeman , 1988)**.
- **المدرسة النظمية Systemic school**: يرى رواد هذه المدرسة إن السلوك الاقتصادي يتأثر بشبكة واسعة من العلاقات الاجتماعية والعائلية والمهنية والدولية، وان هذه الشبكة تؤثر تأثيراً كبيراً في سلوك أعضاءها. وهذا يعني أن المعايير الثقافية **Cultural norms** وليس المعرفية هي التي تحدد الستراتيجية التي يتم اختيارها من قبل ادارة المنظمة. بمعنى إن الستراتيجية هي نتاج عملية تفاعل اجتماعي قائم على المعتقدات والقيم والفهم المشترك لأعضاء المنظمة. ومن رواد هذه المدرسة (**Huff,1990 ; Grannovetter, 1985**).

والجدول (1-1) يوضح خصائص كل مدرسة من المدارس المذكورة.

جدول (1-1)

خصائص مدارس الفكر الستراتيجي وفقاً لمنظور Whittington

اسم المدرسة	العملية الستراتيجية	الأهداف الستراتيجية	نمط الستراتيجية	الخلفية	الحقبة الزمنية
الكلاسيكية	مدروسة	هدف منفرد	رسمي	اقتصادية/ عسكرية	الستينيات
العملياتية	مدروسة	أهداف متعددة	مهنية	علم النفس	السبعينيات
التطورية	منبثقة	هدف منفرد	كفوء	اقتصادية/ بايولوجية	الثمانينيات
النظمية	منبثقة	أهداف متعددة	غير واضح	علم الاجتماع	التسعينيات

Source: Whittington, R.(1993),What is strategy and does it matter ? London, Routledge.

ومن الجدير بالذكر أن نموذج **Whittington** قد اغفل الدور الأساس الذي لعبهُ مدخل الموارد **Resource- based approach** في تطور الفكر الستراتيجي. وبالنظر لعدم إمكانية تبويب هذا المدخل ضمن المدارس الأربعة الواردة في نموذج**Whittington** ، فانهُ يمكن اعتبارهِ مدرسة قائمة بذاتها (**Manikutty, 2000; Habbershon & Williams, 1999**).

أما (**Mintzberg et al., 1990**) فقد حدد عشرة مدارس للفكر الستراتيجي ثلاث منها إرشادية **Prescriptive** تهتم بكيفية صياغة الستراتيجية أكثر من اهتمامها بعملية التنفيذ وهي مدرسة التصميم، ومدرسة التخطيط، ومدرسة التمركز. وهناك ستة مدارس أخرى وصفية **Descriptive** تهتم بجوانب محددة في عملية صياغة الستراتيجية بدرجة اقل من اهتمامها بالطريقة التي تنفذ بها تلك الستراتيجية وتشمل المدرسة الريادية، والمدرسة الإدراكية، ومدرسة التعلم، ومدرسة القوة، والمدرسة الثقافية، والمدرسة البيئية. أما المدرسة الأخيرة وهي المدرسة التشكيلية فإنها تجمع بين العناصر المختلفة لعملية صياغة الستراتيجية. وفيما يلي عرض موجز لكل منها:-

- **مدرسة التصميم Design school**: ترى هذه المدرسة أن صياغة الستراتيجية هي عملية مفاهيمية **Conceptual process**. فالستراتيجية يمكن صياغتها بطريقة مدروسة **Deliberated** من خلال عملية تصميم غير رسمية بهدف تحقيق الموائمة بين المنظمة والبيئة الخارجية التي تعمل فيها معتمدة في ذلك على التحليل الثنائي **SWOT analysis** الذي يتضمن تحليل نقاط القوة والضعف للمنظمة مقابل الفرص والتهديدات التي تواجهها. وستراتيجية المنظمة يتم صياغتها من قبل المدير التنفيذي الرئيس للمنظمة بتأني ودراية، وعادة ما تكون ستراتيجية بسيطة وواضحة ومفهومة من قبل الجميع بعد أن أسهم بإيصالها لهم لغرض تسهيل عملية التنفيذ.
- **مدرسة التخطيط Planning school**: تنظر المدرسة التخطيطية إلى عملية صياغة الستراتيجية على أنها عملية تخطيط رسمية **Formal planning process** نظامية ومستقلة. وعلى الرغم من أنها تلتقي مع المدرسة التصميمية باعتمادها على التحليل الثنائي **SWOT**، إلا أنها تتعامل معهُ بطريقة أكثر منهجية، حيث يتم تجزئة العملية التخطيطية إلى مجموعة من الخطوات المدروسة، وتحديد الإجراءات التفصيلية لكل خطوة باستعمال قوائم المراجعة **Checklists**، بالإضافة إلى مجموعة من الوسائل

لاسيما الأهداف، والموازنات، والبرامج، وخطط التشغيل. تجدر الإشارة إلى أن مستوى الرسمية المعتمدة في صياغة الستراتيجية عادة ما يمنع من قيام المبادرات Initiativesوبالتالي تصبح عائقاً أمام التفكير الستراتيجي (Mintzberg ,1994).

- **مدرسة التمركز Positioning school**: ترى مدرسة التمركز أن عملية صياغة الستراتيجية هي عملية تحليلية **Analytical process** هدفها الأساس هو اختيار مركز ستراتيجي **Strategic position** للأعمال في قطاع الصناعة الذي تعمل فيهِ. وان هذا الاختيار يعتمد بالدرجة الأولى على التحليل الرسمي لهيكل الصناعة، وان هناك عدد محدود من الستراتيجيات التي يمكن للمنظمة اعتمادها في هذا المجال ما يجعل من المخططين بمثابة محللين في المنظمة. وقد أسهم الأكاديميون بشكل كبير في صياغة أفكار هذه المدرسة المتمثلة بالمجاميع الستراتيجية **Strategic groups**، وسلسلة القيمة **Value chain**، ونظرية المباريات **Game theory**...الخ.
- **المدرسة الريادية Entrepreneurial school**: تنظر المدرسة الريادية إلى عملية صياغة الستراتيجية على إنها عملية رؤيوية **Visional process** موجودة في ذهن القائد في ضوء الفرص المتوقعة في الأسواق والمقدرات الجوهرية **Core competencies** للمنظمة بالاعتماد على الخبرة والحكمة والمبادرة وبعد النظر الذي يتمتع فيه القائد. وعادة ما تكون هذه الستراتيجية مدروسة في خطها العام ولكنها مرنه ومنبثقة في التفاصيل. وباختصار فإن هذه المدرسة تركز على المديرين التنفيذيين الرئيسين في المنظمة وذلك ضمن إطار عمليات الحدس.
- **المدرسة الإدراكية Cognitive school**: تنظر المدرسة الإدراكية إلى عملية صياغة الستراتيجية على إنها عملية ذهنية **Mental process** تحدث في عقل الستراتيجي. بمعنى إنها تركز على ما يحدث في عقل الستراتيجي وكيف يتعامل مع المعلومات التي يحصل عليها. وتجدر الإشارة إلى انبثاق فرع جديد من هذه المدرسة في الآونة الأخيرة ينطلق من وجهة النظر التفسيرية **Interpretative** أو الاستدلالية **Constructive** في عملية صياغة الستراتيجية، فالستراتيجية تصاغ على شكل تفسيرات مبتكرة **Creative interpretations** بدلاً من أن تصاغ عبر تصوير الواقع بطريقة اكبر أو اصغر مما هو عليه.

- **مدرسة التعلم Learning school**: عملية صياغة الستراتيجية وفقاً لهذهِ المدرسة هي عملية طارئة أو منبثقة **Emergent process** عبر القرارات الشخصية بدلاً عن كونها مجرد تصور **Perspective**. فالبيئة المعقدة والمتسارعة في تغييرها تحد من قدرة المنظمة على تطوير ستراتيجيات مدروسة **Deliberated** , وبدلاً عن ذلك فإن الستراتيجية يمكن أن تصاغ وتنفذ على شكل خطوات صغيرة من خلال عملية تعلم تدريجية تحدث فقط كنتيجة للفعل **Action** والتفكير **Thinking**. فالأفراد العاملين يمكن أن يتعلموا عن طريق التجربة والخطأ والنتيجة هي منظمة قادرة على التكيف والتعلم بمرور الوقت.
- **مدرسة القوة أو السياسة Power or politics school**: تمثل صياغة الستراتيجية وفقاً لهذه المدرسة عملية تفاوضية **Negotiation process** بين اللاعبين الأساسيين. وتأخذ هذه العملية اتجاهين الأول هو القوة الجزئية **Micro power** الذي يرى أن تطوير الستراتيجية داخل المنظمة إنما هي عملية سياسية قائمة على المساومة والإقناع والتوقيت بين اللاعبين الأساسيين في المنظمة. أما الاتجاه الثاني فيتمثل بالقوة الكلية **Macro power** والذي ينظر إلى المنظمة ككل لا يتجزأ في هيمنتها على الآخرين وعلى شركاءها الخارجيين (التحالفات و المشروعات المشتركة أو المؤقتة) لصياغة ستراتيجيات جمعية تخدم مصالح المنظمة دون الاهتمام بعملية تكامل الجهود بين المنظمة وبقية الشركاء.
- **المدرسة الثقافية Cultural school**: تتعامل هذه المدرسة مع صياغة الستراتيجية على أنها عملية جمعية **Collective process** تهدف إلى التكامل وتحقيق الفائدة المشتركة. بمعنى أن الستراتيجية هي نتاج عملية تفاعل اجتماعي مستندة في ذلك إلى القيم والمعتقدات والفهم المشترك للأفراد العاملين, وبالتالي فإنها تمنح دوراً فاعلاً للثقافة التنظيمية التي تمتلكها المنظمة لأحداث التغيير الستراتيجي المطلوب.
- **المدرسة البيئية Environmental school** : استناداً إلى هذه المدرسة فإن عملية صياغة الستراتيجية هي عملية رد فعل أو استجابة **Reactive process** للبيئة الخارجية. بمعنى أن ستراتيجية المنظمة تنبثق استجابة للتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. وعلى العكس من المدارس الأخرى التي تنظر إلى البيئة الخارجية على أنها عاملاً مؤثراً في صياغة الستراتيجية، فإن هذه المدرسة تنظر إلى البيئة على أنها العامل

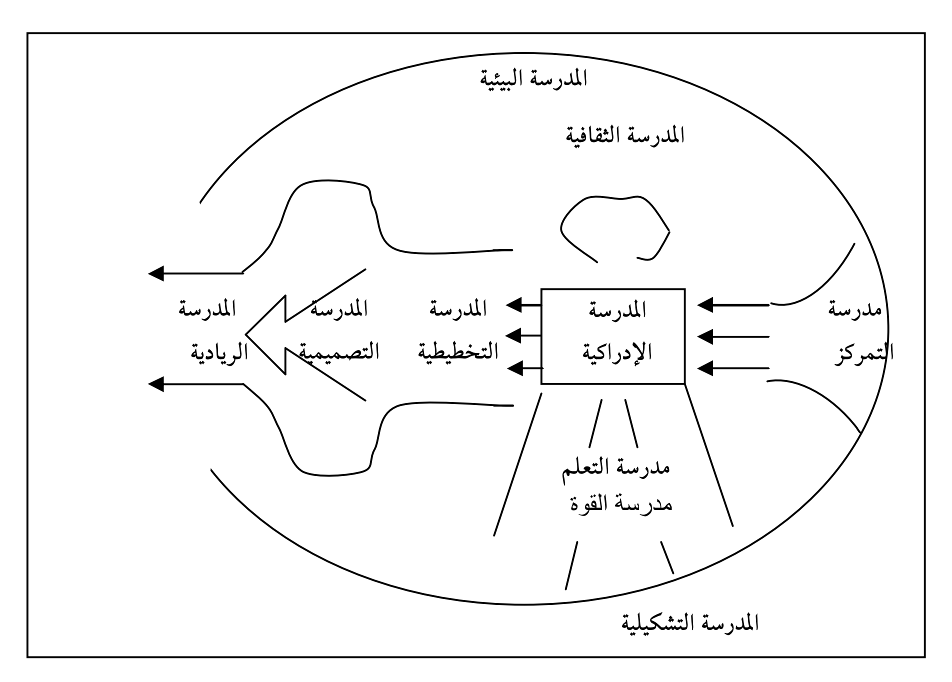
الأساس الذي يحدد التوجه الستراتيجي للمنظمة ما يعني بالنتيجة تعطيل عملية الاختيار الستراتيجي فيها.

- **المدرسة التشكيلية Configurational school**: ترى المدرسة التشكيلية أن عملية صياغة الستراتيجية هي عملية تحول **Transformation process**. فالمنظمات قد توجد على شكل تشكيلات مستقرة (مجاميع متماسكة من الخصائص والسلوكيات) تسود المنظمة لفترات زمنية معينة ما تلبث أن ترى ضرورة التحول عنها ومغادرتها بعد فتره زمنية معينة.

وقد طور(**Mintzberg et al.,1998**) نموذجاً لصياغة الستراتيجية يجمع بين المدارس العشر المذكورة اعلاه كما في الشكل (1–7)، والذي يظهر من خلالهِ أن عملية صياغة الستراتيجية تحتل مركز النموذج، اذ تحاول المدرسة الإدراكية النظر إلى داخل العملية. وعلى الرغم من ان مدرستي التعلم والقوة قريبتان من مركز النموذج إلا أن اهتمامهما ينصب على التفاصيل أكثر مما ينصب على الصورة الكبيرة. وفي حين تعتمد مدرسة التمركز على البيانات التاريخية لغرض صياغة الستراتيجية، فأننا نجد إن المدارس التخطيطية والتصميمية والريادية تذهب إلى ما هو ابعد من ذلك عبر التركيز على المستقبل، أما المدرسة الثقافية والبيئية فأنهما تنظران إلى ما هو اقرب من ذلك. وأخيراً فإن المدرسة التشكيلية تحاول النظر في كل الاتجاهات وتسعى إلى تحقيق التكامل بين الأسس التي تقوم عليها المدارس الأخرى.

الشكل (1-7)

أنموذج صياغة الستراتيجية وفقاً لـ Mintzberg



Source: Mintzberg , H. et al. (1998), Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management, New York Free press.

References

1- Andrews, Kenneth (1965),The concept of corporate strategy, Dow– Jones– Irwin.
2- Ansoff, I (1965), Corporate strategy, McGraw – Hill, New York.
3- Amit R. & Hunger, Schoemaker, Paul J.H. (1993), Strategic assets and organizational rent, Strategic Management Journal Vol. 14.
4- Andrews, Kenneth (1980), The concept of corporate strategy, Dow Jones – Irwin.
5- Barksdale, Hirman C. & Harris, E Jr. (1984),Portfolio analysis and the product Life cycle,Long Range Planning Vol. 15 No 6.
6- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, Vol. 17. No. 1
7- Barney,J.B.&Hesterly, W. S.(2006),Strategic management & competitive advantage: Concepts and cases, Prentice Hall.
8- Brandenburg, A. & Nalebuff, B. (1996), Co-opetation, Doubleday, NewYork.
9- Chandler, A (1962), Strategy and structure: Chapters in the history of industrial enterprise, Double Day, New York.
10- Coate, Malcolm B. (1982), An Optimization alternative to portfolio planning models, In Corporate strategy by Thomas H. Naylor, North Holland Publishing Co.
11- Clausewltz, Carl Von (1976),On War.Michael Howard and Peter Pareteds. N.J. Princeton Un. Press.
12- David, Fred R.(2011), Strategic management: Concepts and cases, 13th ed., Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
13- D'Aveni, R. A. (1994), Hyper Competition, New York, Free Press.
14- Day,George S.(1981), The product life cycle: Analysis and applications issues, Journal of Marketing,Vol.45, fall.
15- Dhalla, Nariman & Yuspeh, Sonia (1976), Forget the product life cycle, Harvard Business Review, Jan – Feb.
16- Drucker, P. (1954),The practice of management, Harper & Row, New York.
17- Gidens Emig,Karen (1983), Portfolio planning: A concept in controversy, Managerial Planning, Vol. 32. No. 3.
18- Gluck, Fredrick W. et. al (1980), Strategic management for competitive advantage, Harvard Business Review, July – August.
19- Garvin, D.A. (1993), Building a Learning organization, Harvard Business Review July – Aug.

20- Grant, R. A. (1996) Toward a knowledge – based theory of the firm, Strategic Management Journal, Vol. 17. Special Winter Issue.
21- Grant, R. M. (2002), Contemporary strategy analysis, Blackwell.
22- Grannovetter, M (1985), Economic action and social structure: The problem of embedded ness,American Journal of Sociology, No.19.
23- Johnson, G., Schools,,Whittington, R.(2005),Exploring corporate strategy, F.T Prentice Hall.
24- Liddell Hart, B. H. (1967), Strategy, New York, Praeger.
25- Levitt, Theodore (1975), Exploit the product life cycle, Harvard Business Review, Nov – Dec.
26- Lykke, Arthur F. (1983), Military strategy: Theory and application A reference text for the department of military strategy, planning & operations 1983 – 1984, Carlisle Barracks, P A. U S Army War College.
27- Harvard Business Review (1995),A brief history of corporate strategy, July – August.
28- Habbershon,Timothy G. & Williams, Maryl. (1999),A resource – based framework for assessing the strategic advantages of family firms, Family Business Review. Vol. 12.
29- Hannan, Michael & Freeman, J.H.(1988),The ecology of organizational mortality: American Labor Unions – 1863- 1985. American Journal of Sociology, 94 .
30- Henderson, Bruce (1989), The origin of strategy, Harvard Business Review, Nov. Dec.
31- Hitt,M.A., Ireland,D.,and Hoskisson,R.E.(2011). Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts, Ninth Edition, South-Western, a Part of Cengage Learning.
32- Hofer, C.W. (1975), Toward a contingency theory of business strategy, Academy of Management Journal,18. Dec.
33- Huber, Joel & McCann, John (1982), Product portfolio models, in corporate strategy by Thomas H. Naylor, North Holland Publishing Co.
34- Huff, A. S. (1990), Mapping strategic thought Chinchester, John Wiley & Son.
35- Moncrieff , J. (1999), Is strategy making a difference ? Long Range Planning Review, Vol. 32,2.
36- Mintzberg,H. (1979), The structuring of organization, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice – Hall.
37- Mintzberg, H. (1990), Strategy formation: Schools of thought, in J.W. Fredrickson ed. Perspectives on strategic management, Harper Business, New York.

38- Mintzberg, H. et al. (1998), Strategy safari:A guided tour through the wilds of strategic management, Free Press, New York.
39- Mintzberg, H. (1973), Strategy –making in three modes, J. F. California Management Review, Winter, 1973.
40- Manikutty, S. (2000), Family business groups in India: A resource-based view of the emerging trends, Family Business Review Vol. 13.4.
41- Murdick, Robert G. (1997), Mathematical models in marketing, International Text Book Co.
42- Murray, E. A. Jr & Mahon J. F. (1993),Strategic alliances: Gateway to the new Europe ?,Long Range Planning, Aug.
43- Moore J. F. 1996, The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems; New York, Harvard Business.
44- Naylor, Thomas H. (1982) Corporate strategy: The integration of corporate planning models and economics, North – Holland Publishing.
45- Nonaka, I.& Takeuchi, H. (1995),The knowledge – creating company, Oxford University Press.
46- Ohmae, K (1990), Global Logic of strategic alliances, Euro business ,2 (9).
47- O'shannassy, Tim (1999), Lessons from the evolution of the strategy formation, Working paper, RMIT Business.
48- Oliver, R. W. (2002),The future of strategy: Historic prologue, Journal of Business Strategy, 23 (4).
49- Porter, Michael (1980), Competitive strategy, Free Press, New York. 48-Porter,Michael (1996),What is strategy, Harvard Business Review, Nov –Dec.
50- Porter, Michael E. (1982), Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning, in corporate strategy by Thomas H.Naylor, North Holland Publishing Co.
51- Porter, Michael E. (1991), Towards a dynamic theory of strategy Strategic Management Journal, Vol. 12.
52- Prahalad,C.K.& Hamel, G.(1994), Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?,Strategic Management Journal Vol. 15.
53- Penrose, E. T. (1959), The theory of the growth of the firm Oxford, England: Basil Blackwell.
54- Porter, Michael (1985), Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, Free Press, New York.
55- Pettigrew, A.M. (1973),The politics of organizational decision Making,Tavistock, London.
56- Prahalad, C. K& Hamel, G. (1999), The core competence of the organization, Harvard Business Review, June.

57- Quintas, P. (2002), Managing knowledge in a new century, in Little Quiutas and Ray (2002) Managing knowledge: An essential reader, Sage Publications.
58- Richard Yarger H. & Barber, George F. (1997), The U.S army college methodology for determining interests and levels of intensity.
59- Robert, Michel (1993), Strategy, pure and simple, McGraw–Hill.
60- Tregoe, Benjamin & Zimmerman, John (1980), Top management strategy, Simon & Schuster.
61- Rashid, Saleh A. (1990), An innovative approach to coordinate strategic and operational decisions, Unpublished PH.D. dissertation, Budapest, Hungary.
62- Stalk, JR.G.(1988),Time – next source of competitive advantage, Harvard Business Review, July – Aug.
63- Stacey, R. (1993), Strategic thinking and the management of change, Kogan Page, London.
64- Senge,P.(1990), The fifth discipline, Doubleday, New York.
65- Steiner,George,(1997),Strategic planning, Free Press.
66- Selznick, P. (1957), Leadership in administration: A sociological interpretation Row, Peterson, Evanston.
67- Tregoe, Michael & Wiersema, Fred (1994), The discipline of market leaders, Addison – Wesley.
68- Wilson, I.(1994) Strategic planning isn't dead – it changed, Long Range Planning, Vol.27 No. 4.
69- Wernerfelt, B.(1984),A resource – based view of the firm, VoL. 5.
70- Wheelen, Thomas L.& Hunger, J. David(2004), Strategic management and business policy: Concepts, Pearson Education. Inc ,Upper Saddle River, New Jersey.
71- heelen, Thomas L.& Hunger, J.David (2012), Strategic management and business policy : Toward global sustainability. 13th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
72- Whittington, R (1993), What is strategy and does it matter?, London, Routledge.
73- Williamson, OE (1991), Strategizing, economizing, and economic organization, Strategic Management Journal 12.
74- Zuckerman, A. M. (2002), Improve your competitive strategy: A guide for the healthcare executive, Chicago, Health Administration Press.

الفصل الثاني

مقدمة في الإدارة الستراتيجية

Introduction to Strategic Management

أهداف الفصل

تتمثل الأهداف المرجوة من قراءة الفصل الحالي بمعرفة كل من الآتي:-

١-تحديد مفهوم دقيق وواضح للإدارة الستراتيجية.

٢-التعرف على السمات والخصائص المميزة لعملية الإدارة الستراتيجية.

٣-بيان الأبعاد المميزة للقرارات الستراتيجية.

٤-تحديد الأطراف المسؤولة عن إدارة المنظمة ستراتيجياً .

٥-توضيح نماذج دراسة الإدارة الستراتيجية.

مفهوم الإدارة الستراتيجية

أورد الكتاب والباحثون تعاريف عديدة للإدارة الستراتيجية **strategic management** خلال العقود الماضية. فقد عرفها (**Higgins , 1983**) على أنها العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل فيها . كما عرفها (**Kotler , 1997**) على أنها تلك العملية التي تتضمن تحديد شكل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال صياغة الأهداف والستراتيجيات الخاصة بالنمو وتحديد محفظة الأعمال الخاصة بالمنظمة. أما (**Thompson & Strickland , 1987**) فيعرفان الإدارة الستراتيجية على أنها العملية التي تتضمن تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة وتطوير الستراتيجيات التي تكفل تحقيق أهدافها. وتتضمن هذه العملية صياغة الرؤية الستراتيجية للمنظمة، ووضع الأهداف، وصياغة الستراتيجية، وتنفيذ الستراتيجية، وتقييم الأداء والعمل على إدخال التعديلات الضرورية في الرؤية أو الأهداف الستراتيجية أو التنفيذ في ضوء معطيات الواقع الفعلي أو تغير الظروف بما في ذلك الأفكار والفرص الجديدة (**Thompson & Strickland , 2003**).

وينظر(**Glueck,1980**) الى الإدارة الستراتيجية من زاوية القرارات الإدارية على أنها مجموعة القرارات والافعال المؤدية إلى تطوير الستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة . ويركز (**Wheelen & Hunger, 2004**) على نفس المفهوم، حيث أشارا إلى أن الإدارة الستراتيجية تتضمن مجموعة القرارات الإدارية والافعال التي تحدد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة من خلال مراقبة وتقييم الفرص والتحديات الخارجية مقابل نقاط القوة والضعف التي تتسم بها تلك المنظمة. ، وفي ذات السياق، يعرفها كل من (**Pearce & Robinson , 2005**) على أنها مجموعة من القرارات والافعال التي تتصل بصياغة وتنفيذ الستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة, وان هذه العملية تتضمن تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة القرارات والافعال ذات الصلة بستراتيجية المنظمة. فيما أكد (**David , 2011**) على ان الادارة الاستراتيجية هي فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات عبر الوظائف والتي تمكن المنظمة من تحقيق الاهداف المنشودة.

ويصف (**Hitt et al.,2004**) الادارة الستراتيجية من زاوية المزايا التنافسية، فالإدارة الستراتيجية، من وجهة نظر **Hitt** وزملاءه، هي تلك العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات والقرارات والأفعال المطلوبة لحصول المنظمة على المزايا التنافسية وتحقيق معدلات أداء مرتفعة. وفي ذات السياق ينظر إليها (**Dess et al., 2005**) على أنها مجموعة القرارات والافعال التي

تمارسها المنظمة لخلق المزية التنافسية والمحافظة عليها. وهي مجموعة كاملة من الالتزامات، والقرارات، والافعال المطلوبة لبلوغ الاستراتيجية التنافسية للمنظمة للحصول على عائد أعلى من المعدل (Hitt et al.,2011) .

وبصفة عامة، يمكن القول إن الإدارة الستراتيجية تمثل مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد الاتجاه الستراتيجي للمنظمة وخلق مزية مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة. وهذا التعريف يركز على مصطلح المزايا فقط دون الإشارة إلى كلمة التنافسية كما هو الحال في بعض التعاريف السابقة لأن الإدارة الستراتيجية المعاصرة لم تعد تستعمل الستراتيجيات التنافسية (Competitive strategies) وحدها كوسيلة لتحقيق أهدافها، إنما تعدتها إلى استعمال نوع آخر من الستراتيجيات وهو ما يطلق عليه بالستراتيجيات التعاونية Cooperative strategies الذي يستند إلى إقامة تحالفات ستراتيجية مع المنظمات الأخرى لتحقيق علاقة فائز – فائز، بدلاً من علاقة فائز – خاسر، وذلك لمواجهة المنافسة الحادة في البيئة العالمية التي تشهد تغييرات متسارعة في كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية. ومن جانب أخر ركز التعريف على مسألة المزية المستدامة وذلك لأن المزية سواء كانت تنافسية أو تعاونية فأنها قابلة للتقليد بطريقة أو بأخرى من قبل الآخرين، الأمر الذي يسمح للمنظمات التي تعمل على وفق المنطق العلمي السليم للإدارة الستراتيجية وتتمتع بشيء من الابتكار من إضفاء صفة التجدد المتواصل على المزايا التي تتمتع بها في أي وقت من الأوقات. كما تجنب التعريف الإشارة إلى العوائد المالية المرتفعة كواحد من الأهداف البعيدة الأمد التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها وركز على تحقيق الأهداف الستراتيجية بطريقة مميزة، لان مجال الإدارة الستراتيجية لم يعُد مقتصراً على المنظمات الهادفة للربحية فقط وإنما امتد ليشمل المنظمات غير الهادفة للربحية وبالتالي اختلاف الأهداف الستراتيجية في كلا النوعين من المنظمات.

خصائص الإدارة الستراتيجية

تتسم الإدارة الستراتيجية بمجموعة من السمات أو الخصائص أوجزها (Dess et al., 2005) بما يأتي: –

١- ينصب اهتمام الإدارة الستراتيجية نحو الأهداف العامة والشاملة للمنظمة وليس على إي جزء من أجزاءها. بمعنى أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المتميز على مستوى المنظمة لا على مستوى الميادين الوظيفية منفردة. فما هو مناسب لميدان وظيفي معين

قد لا يكون كذلك على مستوى المنظمة ككل. فقسم البحث والتطوير، على سبيل المثال، يسعى إلى تصميم منتج ذو مواصفات متطورة قد تتمكن من خلالهِ المنظمة من تلبية رغبات مجموعة محددة من الزبائن. غير أن هذا التصميم يمكن أن تترتب عليهِ تكاليف إضافية تنعكس في سعر بيع المنتج وبالتالي تحول مجموعة كبيرة من الزبائن إلى منتجات بديلة بسبب ارتفاع السعر. وهنا يبرز دور الإدارة الستراتيجية باعتبارها إدارة تنسيقية تعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف الوظائف المختلفة للمنظمة لضمان نجاحها واستمرارها في السوق.

٢- تحرص الإدارة الستراتيجية على إشراك اكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات. ويشمل مفهوم أصحاب المصلحة الأفراد والجماعات والمنظمات الذين لهم مصلحة في نجاح المنظمة كالمالكين، والعاملين، والزبائن، والموردين، والمجتمع بشكل عام. وتجدر الإشارة إلى أن النجاح الذي تريدهُ المنظمة لنفسها لا يتحقق عندما تركز اهتمامها على تحقيق مصلحة طرف واحد فقط دون الأطراف الأخرى. فإذا ركزت الإدارة جهودها على تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح لإرضاء المالكين، فإن ذلك قد يكون على حساب راحة العاملين، أو إلى انخفاض في جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى الزبائن وبالتالي فقدانها لجزء من حصتها السوقية. وبدلاً عن ذلك قد تستطيع المنظمة المحافظة على علاقتها مع أصحاب المصلحة بدرجة متوازنة من خلال اعتمادها على وسيلة أخرى لزيادة الأرباح. فالأداء المالي للمنظمة يمكن أن يتحسن في حالة زيادة اهتمامها بالعاملين لتحقيق رضاهم، وهذا يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهود لتحقيق رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي زيادة الأرباح.

٣- تمتلك الإدارة الستراتيجية تصوراً متكاملاً وشمولياً عن مستقبل المنظمة على الأمدين القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيهِ اهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية. فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والانشطة المختلفة التي يؤدونها في أهداف المنظمة ككل.

٤- تعمل الإدارة الستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية **Effectiveness** والكفاءة **Efficiency**، أي بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء

بطريقة صحيحة. ففي الوقت الذي تتعامل فيهِ الإدارة العليا للمنظمة مع القرارات الستراتيجية التي تختص بالتغييرات الجوهرية في علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية، فإن عليها أن تتعامل أيضاً مع القرارات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل بما يضمن الاستعمال الأمثل لموارد المنظمة (Taylor, 1973).

أبعاد القرارات الستراتيجية

تتميز القرارات الستراتيجية **Strategic decisions** عن القرارات الأخرى بمجموعة من الأبعاد هي (**Pearce & Robinson, 2005**):

١- إن القرارات الستراتيجية هي من اختصاص الإدارة العليا بالدرجة الأساس، فالقرارات الستراتيجية تتعامل عادة مع ميادين وظيفية متعددة كالإنتاج والتسويق والموارد البشرية والبحث والتطوير... وغيرها من الوظائف مما يتطلب تدخل الإدارة العليا للمنظمة عند اتخاذ القرارات الستراتيجية، فالإدارة العليا هي التي تمتلك التصور المطلوب عن مستقبل المنظمة، وهي التي تستطيع تقدير النتائج المحتملة لتلك القرارات.

٢- تتطلب القرارات الستراتيجية حشد موارد المنظمة وتعبئتها. وبالنظر لكون القرارات الستراتيجية التي تتخذها المنظمة هي قرارات جوهرية تتعلق بالاتجاه طويل الأمد للمنظمة وتهدف إلى زيادة قيمتها في السوق وتحسين قدرتها التنافسية، فإن تنفيذ تلك القرارات يتطلب عادة حشد الموارد المادية والمالية والمعلوماتية والبشرية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الأهداف الستراتيجية التي تصبوا إليها.

٣- تحدد القرارات الستراتيجية نجاح المنظمة على الأمد البعيد. فعلى الرغم من أن المدة الزمنية التي تغطيها تلك القرارات هي بحدود خمسة سنوات، إلا أن تأثير تلك القرارات على مستقبل المنظمة قد يمتد لفترة أطول من ذلك بكثير. فالقرار الخاص بإضافة تسهيلات إنتاجية جديدة، على سبيل المثال، يتضمن خيارات حول موقع تلك التسهيلات وحجمها، والتكنولوجيا التي تستعملها في العملية الإنتاجية، والبرامج التدريبية المطلوب إقامتها للعاملين للتعاطي مع تلك التسهيلات، واختيار الموردين وغير ذلك من الخيارات. فإذا قامت المنظمة ببناء تلك التسهيلات وأرادت بعد فترة من الزمن

تغييرها، فإن ذلك قد يستغرق وقتاً طويلاً نسبياً، وقد يترتب على ذلك عدم قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبائن وبالتالي فقدان مركزها التنافسي في السوق (**Pitts & Lei , 1996**). كما أن التغيير الذي تجريهِ المنظمة في ستراتيجيتها الحالية، قد يؤدي إلى تغيير في الأسواق التي تتنافس فيها أو المنتجات التي تقدمها أو التكنولوجيا التي تعتمدها في العملية الإنتاجية، ما يترتب عليها تأثر العوائد التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة بسبب تغيير تلك الستراتيجية ما قد ينعكس سلباً أو إيجاباً على مستقبل المنظمة.

٤- التركيز على المستقبل: على الرغم من أن المستقبل لا يمكن السيطرة عليهِ تماماً، إلا أن الستراتيجي الناجح يدرك أن هناك إمكانية لتوقع التغييرات المهمة التي يمكن أن تحصل في المستقبل. وبدلاً من الاستجابة لتلك التغييرات بشكل تلقائي فأنهُ يستطيع التخفيف من تأثيرها في المنظمة عن طريق اختيار أفضل البدائل الستراتيجية الممكنة. ففي ظل بيئة متغيرة لا يمكن للمنظمة أن تحقق النجاح ما لم تتخذ قرارات استباقية تجاه التغييرات المتسارعة التي تحصل في تلك البيئة.

٥- تنعكس نتائج القرارات الستراتيجية على مختلف الأقسام الوظيفية أو وحدات الأعمال الستراتيجية التي تتكون منها المنظمة. فالقرارات الخاصة باختيار الأسواق أو المنتجات تحدد الطريقة التي يتم فيها تخصيص موارد المنظمة، كما إن القرار الخاص بنوع الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة يحدد مدى الصلاحيات وحجم المسؤوليات الخاصة بمدراء الأقسام أو وحدات الأعمال الستراتيجية. ولهذا السبب لم تعد صياغة القرارات الستراتيجية مقتصرة على الإدارة العليا فقط، وإنما تتطلب مشاركة المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة ،إذ أن مثل هذه المشاركة سوف تزيد من التزام العاملين في تلك المستويات في تنفيذ القرارات التي ساهموا في صنعها.

٦- التركيز على البيئة الخارجية: تتطلب القرارات الستراتيجية دراسة وتحليل عدد كبير من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي تحصل في البيئة الخارجية لأن أي من هذه المتغيرات إما يمثل فرصة أمام المنظمة يتوجب اغتنامها أو تحدياً يتطلب مواجهته أو تجنبه. فالعوامل الاقتصادية يمكن أن تحدد مستوى الموارد التي تحصل عليها المنظمة، والعوامل الاجتماعية قد تحدد المنافع التي يمكن للمنظمة

الاستفادة منها. وهذا يعني ان المنظمة ليست حرة بشكل مطلق في قراراتها بل عليها أن تأخذ في الاعتبار التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية بمختلف أنواعها، وأن تكون حساسة تجاه تلك التغيرات (Crosby , 1991).

اما (Wheelen and Hunger,2012) فانهما يعتقدان أن القرارات الستراتيجية تتعاطى مع المستقبل البعيد الأمد للمنظمة بوصفها تتصف بثلاثة خصائص يمكن اجمالها بالآتي:

١- **نادرة**: اي انها قرارات غير مألوفة ولا توجد سياقات تسير بموجبها.
٢- **مهمة**: اي انها قرارات تحتاج الى موارد كثيرة وتتطلب قدراً من الالتزام من قبل الجميع في المنظمة.
٣- **توجيهية**: اي انها قرارات تحدد التصرف المستقبلي للمنظمة.

ستراتيجيوا المنظمة

يمكن النظر إلى المنظمة على أنها ائتلاف يضم عدداً من الأطراف يساهم أي منها بالعمل أو الخبرة أو رأس المال أو بأكثر من عنصر واحد من تلك العناصر لتحقيق منافع مشتركة. فالمساهمون يعملون على توفير الأموال اللازمة للعمليات المختلفة التي تؤديها المنظمة مقابل حصولهم على الأرباح دون أن يتحملوا مسؤولية إدارة تلك العمليات. والإدارة تساهم بخبرتها وتأخذ على عاتقها إدارة العمليات المختلفة للمنظمة مقابل الحصول على رواتب وامتيازات محددة دون أن تتحمل المسؤولية الشخصية عن توفير الأموال اللازمة لأداء تلك العمليات.

ولغرض حل هذه الإشكالية (إشكالية الوكالة)(*) فقد تم تشريع القوانين التي تسمح للمساهمين باختيار أعضاء ينوبون عنهم للحفاظ على مصالحهم، وتخويلهم الصلاحيات اللازمة لصياغة السياسات العامة للمنظمة وتحمل مسؤولية تنفيذها (Monks & Minnow , 1995). وكنتيجة طبيعية لما تقدم، فقد جرت العادة أن تتوزع مهام إدارة المنظمة ستراتيجياً بين مجلس الإدارة والإدارة العليا فيها. وسيتم التطرق الى واجبات ومسؤوليات كلا منهما بشيء من التفصيل في الفصل اللاحق.

* **إشكالية الوكالة Agency problem : ميل التنفيذيين في المنظمة إلى تصميم الستراتيجيات التي من شأنها أن تصب في فائدة مصالحهم الشخصية بالدرجة الأولى ومن ثم لصالح المنظمة بالدرجة الثانية .**

نماذج الإدارة الستراتيجية

مثلما تعددت مفاهيم الإدارة الستراتيجية، تعددت كذلك النماذج النظرية التي تصف عملياتها. وبصفة عامة يمكن القول أن هناك نموذجين رئيسين لعملية الإدارة الستراتيجية هما :(**Hitt et al., 2004;2011**)

نموذج المنظمة الصناعية Industrial organization model

يستند هذا النموذج، الذي ظل سائداً حتى عقد الثمانينيات من القرن الماضي، إلى أربعة افتراضات أساسية من وجهة النظر الاقتصادية. وتتمثل هذه الافتراضات بالآتي:

- تعد البيئة الخارجية المحدد الأساس لستراتيجية المنظمة وليس مواردها.
- تتحكم اغلب المنظمات التي تعمل في صناعة ما أو قطاع محدد منها بمجموعة متماثلة من الموارد وتتبع ستراتيجيات متشابهة في تخصيص تلك الموارد (المجاميع الستراتيجية).
- يمكن أن تنتقل الموارد بين المنظمات المتماثلة، وبسبب هذه الخاصية فإن التفاوت في تلك الموارد بين المنظمات سيكون على الأمد القصير فقط.
- تمتاز القرارات التي تتخذها إدارة المنظمة بالعقلانية والرشد لتحقيق أقصى قدر ممكن من العوائد (**Seth & Thomas,1994**).

وبناء على ما تقدم فإن قطاع الصناعة الذي تعمل فيهِ المنظمة يمتلك التأثير الأكبر في الخيارات الستراتيجية التي تقررها إدارة المنظمة (**Bowman & Helfat, 2001**)، وان قدرة المنظمة على المنافسة وفقاً لهذا النموذج يمكن تحسينها فقط عندما تتمكن من اختيار الصناعة التي تحقق لها أقصى قدر من الأرباح وتتعلم الكيفية التي تستثمر فيها مواردها المتاحة لتنفيذ الستراتيجية التي تتناسب مع خصائص الصناعة التي تعمل فيها.

وقد تعرض نموذج المنظمة الصناعية إلى الانتقاد بشكل خاص في غياب العدد الكافي من الدراسات التطبيقية التي تثبت أن هيكل الصناعة هو المحدد الأساس لنجاح المنظمات. فالدراسات التطبيقية التي أجراها بعض الباحثين حول الموضوع أشارت إلى أن ما نسبته **6-30**٪ فقط من الاختلاف في أداء المنظمات يعود إلى العوامل الخارجية المتصلة بهيكل الصناعة (**Mauri and Michael , 1998**). ومن هنا انبثق التساؤل عن الأسباب الأخرى الكامنة وراء الاختلاف في أداء المنظمات من غير الأسباب المرتبطة بخصائص الصناعة. وقد عزت إجابات

بعض الباحثين ذلك إلى أن بعض من هذا الاختلاف يعود إلى الخطأ العشوائي، والمتغيرات الاقتصادية غير القابلة للقياس، وعضوية الجاميع الستراتيجية، والصدفة (**Powell, 1996; Mehra, 1996 ;Hansen &Wernerfelt, 1989**). وان الجزء الأكبر من ذلك الاختلاف يعود إلى العوامل الداخلية الخاصة بالمنظمة والتي تتمثل في مواردها وقابلياتها التنظيمية (**McGhan , 1999 ; Hill & Deeds 1996 ; Rumelt et al., 1991**). ومن هنا فقد اخذ الإطار المعدل لنظرية المنظمة الصناعية بنظر الاعتبار تاثير سلوك المنظمة في العلاقة بين هيكل الصناعة وأداء المنظمة. وطبقاً لوجهة نظر **Hitt** وزملاؤه فإن نموذج القوى الخمسة لـ **Porter** هو الأداة التحليلية الأفضل التي تستعمل لمساعدة المنظمة في هذا المجال.

يقوم نموذج **Porter** على افتراض أن ربحية الصناعة هي دالة التفاعل بين العوامل الخمسة للمنافسة وهي الموردون، والمشترون، والمنافسة بين المنظمات، والمنتجات البديلة، والمنافسون المحتملون. ويتوجب على المنظمة وفقاً لهذا النموذج دراسة واقع المنافسة في القطاع الذي تعمل فيهِ، واختيار الستراتيجية التي تضمن لها مركزاً تنافسياً في السوق استناداً إلى الخصائص التنظيمية في الصناعة. وبلغة هذا النموذج فإن المنظمة يمكن أن تحقق أرباحاً أعلى من المعدل من خلال:

- تصنيع منتجات أو تقديم خدمات بكلفة اقل من المنافسين من خلال ستراتيجية قيادة التكلفة **Cost – leadership strategy**.
- تصنيع منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية ومميزة لفئة من الزبائن لاسيما الذين لديهم الاستعداد لدفع أسعار أعلى من خلال ستراتيجية التمايز **Differentiation strategy**.

ومن وجهة نظر (**Porter , 1981**)، فإن المزية التنافسية للمنظمة يمكن المحافظة عليها من خلال إقامة الحواجز أو العوائق **Barriers** أمام المنافسين الآخرين عن طريق اقتصاديات الحجم، تأثير منحنى الخبرة، تمايز المنتج وغيرها، وعلى المنظمة بعد ذلك أن تستمر في وضع تلك الحواجز من خلال إعادة استثمار الأرباح لمنع دخول المنافسين المحتملين والشكل(2–1) يوضح نموذج المنظمة الصناعية.

شكل (2-1)

نموذج المنظمة الصناعية

دراسة البيئة الخارجية	تحديد الصناعة الجذابة	تحديد الستراتيجية المناسبة	تطوير وامتلاك الموارد المطلوبة للتنفيذ	استعمال نقاط القوة لتنفيذ الستراتيجية
البيئة الخارجية	الصناعة الجذابة	الخيارات الستراتيجية	الموارد والمهارات	تنفيذ الستراتيجية
- البيئة العامة - بيئة الصناعة - البيئة التنافسية	صناعة تتصف بصفات وخصائص تعطي عوائد مالية أعلى من المعدل	اختيار الستراتيجية التي تحقق عوائد مالية أعلى من المعدل	الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ الستراتيجية المختارة	اختيار الانشطة الستراتيجية التي تساعد في تنفيذ الستراتيجية

عوائد أعلى من المعدل العام للصناعة

Hitt,M.A., Ireland,D.,and Hoskisson,R.E.(2011). Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts, Ninth Edition, South-Western, a Part of Cengage Learning.

نموذج الموارد Resource – based model

في ثمانينيات القرن الماضي، بدأ بعض الباحثين في حقل الإدارة الستراتيجية في التشكيك في قدرة نموذج المنظمة الصناعية على تفسير الاختلاف في أداء المنظمات العاملة في صناعة ما. وبدلاً عن ذلك فقد ركز هؤلاء الباحثين على الدور الذي يمكن أن تلعبهُ موارد المنظمة ومقدراتها الجوهرية في صياغة الستراتيجية التنظيمية وتنفيذها وانعكاس ذلك على أداءها منطلقين من أن قدرة المنظمة على المنافسة في الأمد البعيد إنما تنبثق من قابليتها على بناء مقدرة جوهرية **Core competency** تمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متطورة بأسرع من المنظمات المنافسة الأخرى وبكلفة اقل. وينظر إلى المقدرة الجوهرية على أنها مجموعة الانشطة والعمليات التي يتم من خلالها استعمال موارد المنظمة لتحقيق مزية تنافسية **Competitive advantage** لا يمكن للآخرين الحصول عليها أو تقليدها (**Johnson et al., 2005**). وعلى وفق ما يرى(**Parahalad & Hamel 1990**) فإن المقدرة الجوهرية يمكن أن تكون في أي ميدان من الميادين الوظيفية داخل المنظمة، إلا أنها تكون أكثر احتمالاً في الميادين التي تتمكن فيها المنظمة من تحقيق التكامل والتنسيق بين انشطتها المختلفة وبما يضيف قيمة لمنتجاتها أو خدماتها، وان هذه المقدرة ليست ثابتة إنما تتغير وتتطور على وفق التغيرات التي تحصل في البيئتين الداخلية والخارجية.

ولكي تكون المقدرة جوهرية فأنها يجب أن:

- تساعد المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة للحصول على مزية تنافسية.
- تساهم في تقديم منفعة أساسية للزبون تجعلهُ يفضل منتجات أو خدمات المنظمة على المنتجات أو الخدمات المنافسة.
- تكون متفردة **Unique** بحيث يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

ولا يشترط في المقدرة الجوهرية أن يكون الحصول عليها مكلفاً، فهناك حالات معينة يمكن فيها الحصول على مقدرة جوهرية بكلفة منخفضة كما هو الحال في التحالفات التي تعقدها المنظمة مع المنظمات الأخرى أو الحصول على حقوق الامتياز. كما ان هناك حالات أخرى تتمكن فيها المنظمة من إعداد تصميم تنظيمي يسهل من الحصول على مقدرة جوهرية بكلفة منخفضة أو حتى بدون أن تتحمل أية تكاليف إضافية من خلال تسهيل عملية مشاركة المقدرات المتنوعة الموجودة داخل المنظمة في عملية التصميم.

إن المشكلة الأساسية التي واجهت التنفيذيين هي صعوبة تطبيق هذا المفهوم بسبب عمومية مستوى التحليل، ومن هنا انبثق مدخل الموارد **Resource– based approach** كوسيلة لجعل مفهوم المقدرة الجوهرية قابلاً للقياس والتطبيق في مجال تحليل الإمكانات الداخلية للمنظمة (**Pearce & Robinson, 2005**). وبشكل عام، يستند مدخل الموارد إلى فكرة بسيطة مفادها إن المنظمات تختلف فيما بينها اختلافاً كبيراً بسبب امتلاكها مجموعة متفردة من الموارد التي توفر لها الأساس الذي تنبع منهُ ستراتيجياتها، وبالتالي فإن الموارد تمثل المصدر الرئيس للعوائد والأرباح التي تحصل عليها المنظمات. بمعنى أدق إن الاختلاف في أداء المنظمات يعود بالدرجة الأساس إلى الموارد التي تمتلكها المنظمات أكثر من كونهِ دالة لخصائص الصناعة التي تعمل فيها كما يفترض ذلك مدخل المنظمة الصناعية، مما يتطلب قيامها بتطوير مواردها وإدارتها بطريقة ديناميكية تساعدها على تحقيق عوائد أعلى من المعدل العام للصناعة (**Markides, 1991**).

وعموماً يمكن القول بوجود عدد من الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها مدخل الموارد هي (**Mello, 2002**):

- تشكل موارد المنظمة الأساس الذي تستند عليهِ المنظمة في اتخاذ قراراتها الستراتيجية وليس خصائص البيئة الخارجية.
- يمكن أن تحصل المنظمة على المزية التنافسية عن طريقي الاكتساب والموارد التنظيمية القيمة.
- تستطيع المنظمة اختيار الموقع المتميز واكتساب الموارد القيمة.
- ليس من السهولة انتقال الموارد بين المنظمات.
- تتميز الموارد القيمة بكونها مكلفة في تقليدها وغير قابلة للإحلال.

ويحدد مدخل الموارد الخطوط المرشدة للمنظمة في التعرف على الموارد القيمة التي تخلق المقدرة الجوهرية التي تكون مصدراً للمزية التنافسية لها. والمورد يكون قيماً عندما تتوافر فيهِ الخصائص الآتية: (**Wheelen & Hunger,2004-2012; Pearce & Robinson, 2005 ; Collis & Montgomery, 1997**):

١- **التفوق التنافسي Competitive superiority**: يعنى التفوق التنافسي قدرة المورد على تلبية حاجات الزبون بطريقة أفضل من المنافسين. فالمورد الذي لا يستطيع تلبية رغبات

الزبائن وتوقعاتهم بالسعر الذي يرغبون في دفعه لا يمكن اعتباره قيماً. وهذا السعر يتحدد عادة من خلال تفضيلات الزبون، والمنتجات البديلة،والمعروض من المنتجات المكملة(**Brandenburger & Stuart,1996**). وهذا يعني ان تحليل موارد المنظمة يجب أن لا يقتصر على الانشطة التي تؤديها المنظمة إنما يتعداها إلى تحليل التفوق التنافسي لتلك الموارد في السوق الذي تتعامل فيه.

٢- **ندرة الموارد Resource scarcity**: إن الخاصية الثانية المطلوب توافرها في المورد لكي يكون قيماً هي أن يكون عرضه في السوق لمدة قصيرة. فالمورد الذي يمتلكهُ عدد قليل من المنافسين ويعمل على تلبية حاجة الزبون بطريقة أفضل من الآخرين فأنهُ والحالة هذه يخلق مقدرة مميزة **Distinctive competence** للمنظمة.

٣- **صعوبة التقليد Inimitability**: إن المورد القيم والنادر الذي يتمكن المنافسون من تقليدهُ يمكن ان يولد مزية مؤقتة للمنظمة، ولكنهُ لن يكون أساسا لستراتيجية طويلة الأمد. وهناك أربعة خصائص تجعل المورد غير قابل للتقليد أو أن يكون تقليدهُ مكلفاً هي:

- التفرد المادي **Physical unique**: إن المورد المتفرد مادياً لا يمكن تقليدهُ. فالموقع المميز، حقوق التأليف، وحقوق النشر والتوزيع، وحقوق التعدين، وبراءات الاختراع كلها موارد لا يمكن تقليدها.
- اعتمادية المسار **Path dependency**: تعني هذه الخاصية ان المورد لا يمكن الحصول عليه بطريقة سريعة إنما يتم اكتسابه بمرور الوقت بطريقة يصعب التعجيل بها ، إذ لا يستطيع المنافسون اكتساب الموارد إلا باعتماد نفس المسار، وبالتالي فإن المكتسب الأول لهُ هو الذي يكون قد حصل على المزية التنافسية قبل الآخرين.
- الحاجز (المانع) الاقتصادي **Economic deterrence**: تتطلب بعض المنتجات أو الخدمات استثمارات كبيرة في الطاقة الإنتاجية، وبالتالي فإن المنظمة تحتاج إلى أسواق واسعة تتمكن فيها من تصريف منتجاتها أو خدماتها من اجل الحصول على مزية اقتصاديات الحجم. ويحدث المانع الاقتصادي عندما تتوفر لدى المنظمة الموارد المطلوبة لتصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات ولكنها تختار عدم اللجوء إلى ذلك بسبب الطاقة الاستيعابية المحدودة للأسواق، لأن عملية تقليد

المورد سوف تكون ذات كلفة أعلى بالمقارنة مع المنتج الأول وبالتالي فقدان المنتج الثاني للمزية التنافسية.

- غموض السبب **Casual ambiguity**: وتشير هذه الخاصية إلى الحالات التي يتعذر فيها على المنافسين معرفة الكيفية التي تحقق فيها المنظمة المزية التنافسية الخاصة بها. وبعبارة أخرى لا يعرف المنافسون المورد الأكثر منفعة للمنظمة أو الكيفية التي تمتزج فيها الموارد وتتظافر مع بعضها لخلق المزية التنافسية.

٤- **القدرة على التحمل** **Durability**: وتعبر عن السرعة التي تنخفض فيها قيمة المورد. فالمورد الذي يتميز بالانخفاض البطيء في قيمتهِ أفضل من المورد الذي يتميز بالانخفاض السريع في قيمتهِ بمرور الزمن.

٥- **الاستحواذ على الأرباح** **Appropriability**: تتصف الموارد التي تحظى برعاية وتطوير المالكين ورقابتهم عليها بأنها تلعب دوراً واضحاً في خلق القيمة للزبائن وبالتالي فأنها أكثر قيمةً من غيرها من الموارد التي يمكن الحصول عليها من خلال الشراء أو مناقلتها من منطقة إلى أخرى.

٦- التنظيم **Organization**: ويشير إلى قدرة المنظمة على تنظيم نفسها بقصد الاستفادة من الموارد المتاحة. فالمورد الذي تكون معهُ المنظمة أكثر قدرة من غيرها على تنظيم نفسها للاستفادةِ المثلى من هذا المورد، فأنهُ والحالة هذه يمثل مورداً ذو قيمة لهذهِ المنظمة.

إن توفر الخصائص المشار إليها يسمح بتحويل موارد المنظمة إلى مقدرات مميزة **Distinctive competencies** تشكل مصدراً للمزية التنافسية القابلة للاستمرار للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة الأخرى. والشكل (2-2) يوضح نموذج الموارد.

ويعتقد المؤلفان إن أي من هذين النموذجين ليس كافياً بمفرده بل ان هناك حاجة لوجود مدخل ثالث هو المدخل التكاملي.

الأنموذج التكاملي An integrative model

أظهرت الدراسة التي قام بها (**McGhan , 1999**) ان حوالي **20**٪ من أرباح المنظمات يتحدد من خلال خصائص الصناعة التي تعمل فيها تلك المنظمات. كما أظهرت أيضاً ان حوالي **36**٪ من الاختلافات التي تحصل في ربحية تلك المنظمات يعود إلى خصائص المنظمة وقراراتها.

إن النتائج المذكورة تشير إلى أن البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة وكذلك مواردها وقابلياتها تلعب جميعها دوراً مهماً في تحديد مستوى ربحية تلك المنظمات. بمعنى أدق يمكن النظر إلى المنظمة على إنها حزمة من الانشطة التسويقية التي يتطلب دراستها وفهمها من خلال الآليات الخاصة بنموذج المنظمة الصناعية، كما إنها تمثل حزمة من الموارد والقابليات التي يتوجب دراستها من خلال الآليات الخاصة بنموذج الموارد. وهنا يتوجب على الإدارة العليا للمنظمة أن تعمل على تكامل الآليات الخاصة بنموذج المنظمة الصناعية ونموذج الموارد لخلق مزية مستدامة تكفل للمنظمة تحقيق أهدافها الستراتيجية.

شكل (2-2)

نموذج الموارد

الموارد	القابليات	المزية التنافسية	الصناعة الجذابة	صياغة الستراتيجية وتنفيذها
تحديد موارد المنظمة ودارسة نقاط القوة و الضعف	تحديد قابليات المنظمة التي تميزها عن المنافسين	تحويل موارد وقابليات المنظمة الى ميزة تنافسية	تحديد موقع الصناعة الجذابة	اختيار الستراتيجية التي تحقق افضل استخدام للموارد و القابلات
مدخلات العملية الإنتاجية	مجموعة مترابطة ومتكاملة من الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف	قابلية المنظمة في التفوق على المنافسين	الصناعة التي تتوفر فيها الفرص التي يمكن استغلالها باستخدام موارد المنظمة	الانشطة الستراتيجية التي تحقق عوائد أعلى من المعدل

عوائد أعلى من المعدل


Hitt,M.A., Ireland,D.,and Hoskisson,R.E.(2011). Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts, Ninth Edition, South-Western, a Part of Cengage Learning.

والشكل(2-3) يوضح نموذج الإدارة الستراتيجية الذي سيتم اعتماده في هذا الكتاب مع ملاحظة ان مراحل الإدارة الستراتيجية التي يتضمنها هذا النموذج هي مراحل متكاملة مع بعضها البعض وبحاجة إلى المراجعة المستمرة للمحافظة على ديناميكيتها بما يمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ومواجهة التحديات التي تفرضها التغيرات المتسارعة في تلك البيئة من خلال تطوير مواردها وقابلياتها ومقدراتها الجوهرية باستمرار.

ويشير الشكل المذكور إلى أن عملية الإدارة الستراتيجية تمر بخمسة مراحل هي:

١- **التحليل الستراتيجي** **Strategic analysis**: وتتضمن هذه المرحلة مراقبة وتقويم التغييرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة لغرض تحديد الفرص والتحديات التي تفرضها تلك البيئة. كما يتضمن تقييم موارد المنظمة وقابلياتها ومقدراتها الجوهرية من اجل تحديد نقاط القوة والضعف خاصتها. وتجدر الإشارة إلى أن نقاط القوة الخاصة بالمنظمة تمثل مجموعة المقدرات الجوهرية **Core competencies** التي تشكل بدورها القاعدة الأساسية لمزية مستدامة **Sustainable advantage**.

٢- **تحديد الاتجاه الستراتيجي للمنظمة** **Strategic direction**: وتتضمن هذه المرحلة تحديد الاتجاه العام للمنظمة والذي يشمل صياغة الرؤية الستراتيجية للمنظمة ورسالتها والأهداف الستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقيها.

٣- **تحديد الخيار الستراتيجي** **Determination of strategic choice**: يتم في هذه المرحلة دراسة الخيارات الستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال الستراتيجية (في حالة المنظمات التي تمتلك أكثر من وحدة أعمال) وعلى المستوى الوظيفي وتحديد الخيار المناسب.

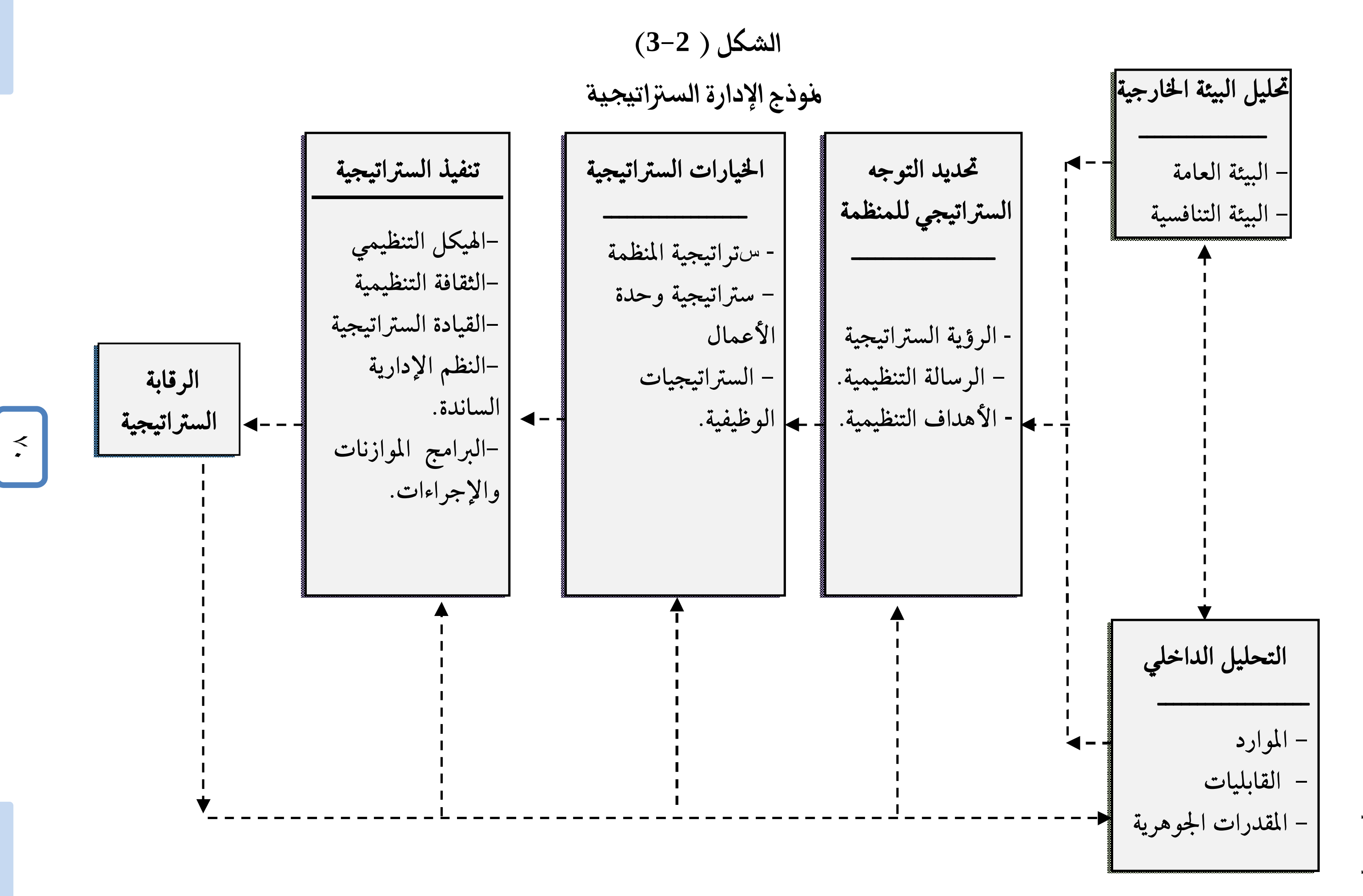
٤- **تنفيذ الستراتيجية** **Strategy implementation**: وتتضمن هذه المرحلة وضع الأهداف التشغيلية للمنظمة وتخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذها. كما تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وغير ذلك من الإجراءات التفصيلية التي تحدد كيفية انجاز الانشطة المطلوبة لتنفيذ خطط المنظمة.

٥- **الرقابة الستراتيجية** **Strategic control**. وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الإدارة الستراتيجية، حيث تخضع الستراتيجية التي تمت صياغتها إلى عملية التقويم

لمعرفة مدى توافقها مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وإمكانية النظر في تعديلها بما يتناسب وتلك التغييرات. وتجدر الإشارة إلى أن عملية المراجعة والتقويم لا تقتصر على المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الإدارة الستراتيجية، إنما تتم تلك المراجعة في كل مرحلة من المراحل من خلال التغذية العكسية **Feedback** وبما يحافظ على ديناميكية مستدامة لعملية الإدارة الستراتيجية.

الشكل (2-3)

نموذج الإدارة الستراتيجية



References

1- Bowman, E. H & Helfat, C. E. (2001), Does corporate strategy matter? Strategic Management Journal. 22.

2- Chatterjee, S & Harrison, J. S. (2001) ,Corporate governance, Malden, M A: Blackwell Publishers Inc.

3- Carpenter, M.A. & Westphalia, J. D. (2001) ,The strategic context of ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making, Academy of Management Journal, 44 (4).

4- Collis, D. J & Montgomery, C. A. (1997), Corporate strategy: Resources and the scope of the firm , McGraw – Hill Companies, Inc. Irwin.

5- David, Fred R.(2011), Strategic management: concepts and cases, 13th ed, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

6- Dess, G. G., et al (2005), Strategic management, McGraw – Hill Companies, Inc, Irwin.

7- Grosby, B. L. (1991), Strategic planning and strategic management: What are they and how are they different? A publication of US AID's Implementing Policy Change Project, Technical Notes , Oct.

8- Glueck, W. F. (1980), Business policy and strategic management, McGraw Hill Book. Co. Tokyo.

9- Higgins, D. H. (1983), Organizational policy and strategic management, Texts and cases, Chicago, Dryden Press.

10- Hansen, G. S. & Wernerfelt B. (1989) ,Determinants of firm performance: The relative importance on subsequent corporate reputation, Journal of Business Ethics, Vol. 15.

11- Hill , C. W. L. & Deeds , D. L. (1996), The importance of industry structure for the determination of firm profitability: A neo – Austrian perspective, Journal of Management Studies, Vol. 33. No. 4.

12- Hitt, M. A, et al. (2004), Strategic management: Competitiveness and globalization, Thompson, South – Western.

13- Hitt, M.A., Ireland, D. , and Hoskisson, R.E.(2011). Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts, Ninth Edition, South-Western, a Part of Cengage Learning.

14- Hill, C. W. & Jones, G. R. (2001), Strategic management theory: An integrated approach, Houghton , Mifflin Co.

15- Hill. C. W .L ., and Jones, G.R.(2010). Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Ninth Edition South-Western, Cengage Learning.
16- Kotler, P. (1997), Marketing management, Englewood Cliffs , New Jersey: Prentice – Hall.
17- Monks, A.G & Minow, N.(1995), Corporate governance, Cambridge, MA: Blackwell Business
18- Markides, C. C. (1999), A dynamic view of strategy, Sloan Management Review, 40 (3).
19- McGhan , A. M. (1999), Competition , strategy and business performance, California Management Review 41(3).
20- Mauri, A. J. & Michael, M. P. (1998), Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination, Strategic Management Journal, Vol. 12.
21- Mello, I. A. (2002), Strategic human resource management, Australia, Cincinnati, Ohio, South – Western College Publications.
22- Mehra, A. (1996), Resource and market based determinants of performance in U. S. banking industry, Strategic Management Journal Vol. 17.
23- Porter, M. E. (1981), The contributions of industrial organization to strategic management, Academy of Management Review, 6.
24- Prahalad, C. K & Hamel , G. (1990), The core competence of the corporation, Harvard Business Review, May – June.
25- Pearce, J.A.& Robinson, R. B. Jr. (2005), Strategic management: strategy formation and implementation , New York, Irwin.
26- Powell, T. C. (1996), How much does industry matter? An alternative empirical test, Strategic Management Journal, Vol. 17
27- Rumelt , R. Schendel , D. & Teece , D. J. (1991),Strategic management and economics, Strategic Management Journal, Vol. 12
28- Seth, A & Thomas, H. (1994), Theories of the firm: Implications for strategy research, Journal of Management Studies, 13.
29- Taylor, B. (1973), Introducing strategic management, Long Range Planning, Sep.
30- Pitts, A. R. & Lei, D. (1996), Strategic management: Building and sustaining competitive advantage, West Publishing Co.
31- Thompson, A. A. & Strickland III, A.J. (2003), Strategic management: Concepts and cases , Plano , Texas , B.P.I

32- Thompson,A. A.& Strickland III, A. J. (1987) , Strategic management: Concepts and cases , Plano, Texas, B. P. I.

33- Wheelen ,T. L & Hunger ,J.O (2004), Strategic management and business policy, Pearson Education ,Inc. Upper Saddle River ,New Jersey.

34- Wheelen,Thomas L.& Hunger ,J. David(2012), Strategic management and business policy : toward global sustainability. 13th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall

---

الفصل الثالث

حوكمة المنظمة والمسؤولية الاجتماعية

Corporate governance and social responsibility

أهداف الفصل

بعد قراءة الفصل الثالث سيكون القارئ على علم بكل من الآتي:-

١ - تحديد المقصود من وراء حوكمة المنظمة وما يتضمنه هذا المفهوم من معاني.

٢ - التعرف على ابرز نظريات حوكمة المنظمة.

٣ - بيان ابرز آليات حوكمة المنظمة (الداخلية والخارجية) المتاحة امام المنظمات.

٤ - التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية واهميتها بالنسبة للمنظمات والدولة والمجتمع.

٥ -استعراض اهم انواع مسؤوليات الاعمال الاقتصادية والقانونية والاخلاقية والتطوعية.

مفهوم حوكمة المنظمة

تزايد اهتمام الدول والمنظمات على حدِ سواء خلال العقدين الماضيين في البحث عن آليات للرقابة على عمل المنظمات وتنظيم العلاقة بين المالكين ومجالس الادارة والادارات العليا فيها . وقد اثارت سلسلة التقارير التي صدرت في المملكة المتحدة خلال فترة التسعينات ومنها تقارير **; Cadbury Hampel ,1998; 1995, Greenbury 1999, Turnbull, 1992)** والفضائح المالية للعديد من الشركات امثال **Tyco Ernon, & Word Com,** وغيرها جدلاً واسعاً بين الاكاديميين والسياسيين ومدراء المنظمات حول مفهوم حوكمة المنظمة **corporate governance** والاسس المعيارية للحوكمة، واصبح هذا المفهوم في الوقت الحاضر محل اهتمام العلماء، والمستثمرين، و رجال الدين، والادارة، والحكومات وغيرها من الجهات لأن عدم وجود انظمة فاعلة لحوكمة المنظمات يتسبب في انهيار المنظمات والاقتصاديات على حد سواء **(Aduda et al.,2013)**.

ويرى **(Wong & Mulili , 2011)** ان من الصعوبة بمكان ايجاد تعريف لحوكمة المنظمة يكون مقبولا عالمياً بسبب اختلاف ثقافات الدول وانظمتها القانونية وتطورها التاريخي ما يفسر وجود عدة نظريات لحوكمة المنظمة، فهنالك مجموعة من الدول كأستراليا، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة، وكندا، ونيوزيلندا طورت انظمة لحوكمة المنظمة تركز على ضمان تحقيق الاهداف المحددة من قبل مالكي المنظمة وحملة الاسهم فيها، في حين ركزت مجموعة اخرى من الدول كفرنسا، والمانيا، وايطاليا وغيرها على تطوير أنظمة تهدف الى تحقيق الموازنة بين رغبات واهتمامات اصحاب المصلحة الاساسيين كالعاملين، والمدراء، والدائنين، والموردين، والزبائن، والمجتمع بشكل عام .

ويعتقد كل من **(Berle & Means,1968)** ان حوكمة المنظمة تمثل مجموعة من الآليات الخاصة بالرقابة الداخلية والخارجية التي تعمل على تقليل صراع المصالح بين كل من المالكين وحملة الاسهم من جهة والمدراء من جهة اخرى والذي ينجم عن فصل الملكية عن الادارة، كما أنها تمثل نظاماً لتوجيه المنظمات والرقابة عليها**(Ilyas & Rafiq,2012)** . ويعرفها **(Shleifer & Vishny, 1997)** على أنها مجموعة الطرق التي يتمكن المستثمرون من خلالها من ضمان حصولهم على العوائد عن استثماراتهم . أما منظمة**(OECD)** فتعرف الحوكمة على انها مجموعة القواعد والمعايير والمنظمات الموجودة ضمن اقتصاد ما والتي تحكم سلوك اعضاء مجالس الادارة والمدراء

والتعريف بواجباتهم تجاه المستثمرين الخارجيين، وتصف الحوكمة هيكل العلاقات والمسؤوليات للمجموعات الاساسية في المنظمة وهم حملة الاسهم، اعضاء مجلس الادارة، والمدراء والمصمم لتعزيز الاداء التنافسي للمنظمة وتحقيق اهدافها، ويوضح هذا الهيكل توزيع المسؤوليات والحقوق بين تلك المجموعات، فضلاً عن تحديد القواعد والاجراءات اللازمة لصنع القرارات في المنظمة (OECD,1999). وهناك مجموعة من التعريفات التي تركزّ على العلاقات بين مختلف الاطراف داخل المنظمة وخارجها والموازنة بين اهتماماتها ورغباتها التي قد تكون متناقضة أحياناً، ومن هنا ينظر الى الحوكمة على أنها العملية التي تتمكن المنظمة من خلالها من الاستجابة لحقوق ورغبات مختلف اصحاب المصلحة(Demb & Neubauer ,1992)، وهي الآليات التي يستطيع بواسطتها أصحاب المصلحة من إختبار رقابتهم على الادارة والاطراف الاخرى داخل المنظمة بما يضمن مصالحهم (John & Senbet, 1998)، وهي الاطار الذي من خلاله تتحقق الموازنة بين المنافع المختلفة لأصحاب المصلحة ويعكس هذا الاطار مجموعة العلاقات بين ادارة المنظمة، ومجلس ادارتها، وحملة الاسهم واصحاب المصلحة الآخرين (Cheema & Din,2013)، كما أنها تمثل نظاماً للفحص والموازنة الداخلية والخارجية للمنظمات للتأكد من تحملّ مسؤولياتها تجاه مختلف أصحاب المصلحة والتصرف بطريقة مسؤولة اجتماعياً في مختلف الانشطة التي تمارسها(Solomon & Solomon , 2004)، وهذا ما أكده (Badiyani,2013) بالقول أن حوكمة المنظمة تمثل مرجعية للآليات التي تحكم سلوك المدراء والتأكد من أن الانشطة التي يمارسونها تتماشى ومصالح حملة الاسهم والمجتمع بشكل عام.

ويرى(الغالبي وادريس، 2007) أنّ مفهوم حوكمة المنظمة يتضمن امرين اساسيين هما:

- تحقيق الكفاءة والفاعلية في الجوانب الإدارية والاقتصادية لعمل المنظمات .
- التأكيد على البعد السياسي للمفهوم من خلال الاهتمام بالإصلاح والمسائلة والشفافية والتركيز على منظومة القيم الديمقراطية وتقاسم الادوار الرقابية التي تحكم عملية صنع وتنفيذ القرارات الادارية بما يضمن حقوق مختلف اصحاب المصلحة سواء كانوا مالكين أو حملة الأسهم أو غيرهم وبما يساهم في نجاح المنظمة واستمرارها في عملها.

وتهدف هذه الآليات كما يعتقد (Narayan,2002) الى تحقيق ما يأتي :

- ✓ زيادة القيمة لحملة الاسهم .
- ✓ الاخذ بنظر الاعتبار اهتمام ورغبات مختلف أصحاب المصلحة .

- ✓ ضمان الشفافية والنزاهة في تبادل المعلومات والوصول اليها من قبل كل أصحاب المصلحة .
- ✓ المسائلة عن الاداء .
- ✓ ضمان تصرف المنظمة بموجب المعايير التشغيلية والسلوكية الأعلى .

نظريات حوكمة المنظمة

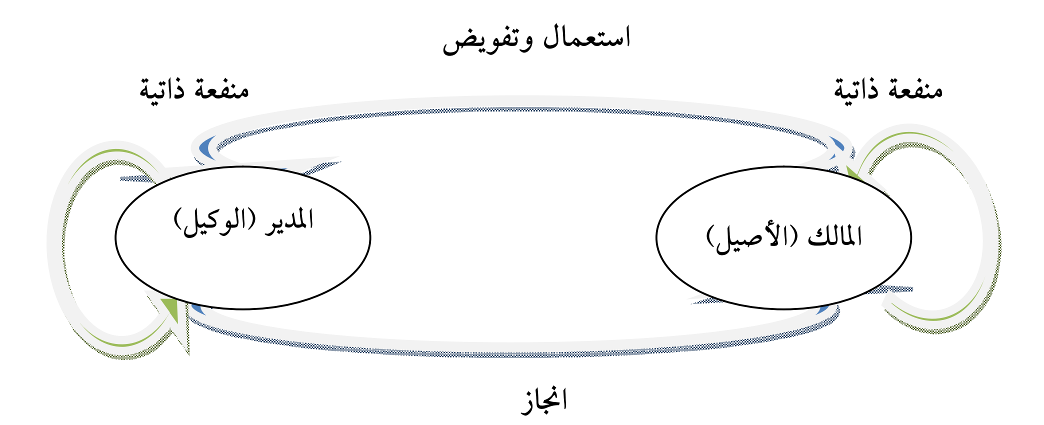
يرى الكثير من الباحثين أن الجدل حول حوكمة المنظمة والرقابة على عملياتها المختلفة يتوزع بين وجهتي نظر رئيستين هما وجهة النظر الداعمة لمدخل حملة الاسهم **Shareholders approach** ومدخل أصحاب المصلحة **Stakeholders approach**. ويتضمن مدخل حملة الاسهم عدداً من النظريات هي نظرية الوكالة، نظرية حقوق الملكية، نظرية الرعاية الشاملة، النموذج المالي، ونموذج السوق القاصرة، فيما يتضمن مدخل أصحاب المصلحة عدداً من النظريات والنماذج هي نظرية الكينونة الاجتماعية، والنموذج التعددي، ونموذج الوصاية. وفيما يأتي عرضاً مختصراً عن أهم تلك النظريات.

نظرية الوكالة Agency theory

واحدة من بين القضايا التي تثير الجدل حول حوكمة المنظمة هي الفصل بين الملكية والادارة (**Berle & Means , 1932 , 1968**)، فالمالك او حامل السهم هو شخص لديه الاستعداد لتحمل مخاطرة العمل الذي تمارسه المنظمة التي يمتلكها دون أنْ تتوفر لديه الرغبة والوقت الكافيين لإدارة عملياتها وانشطتها المختلفة بطريقة فاعلة (**Brealy et al , 2008**)، وبالتالي تنشأ علاقة عقدية بين المالك أو حامل السهم (الأصيل) وبين المدير (الوكيل) الذي يوكلّه الاصيل لإدارة هذه المخاطرة والرقابة على عمليات المنظمة المختلفة بالنيابة عنه مقابل الحصول على مجموعة من الامتيازات كالرواتب والمكافآت وغيرها . ويمكن توضيح طبيعة هذه العلاقة العقدية بين المالك أو حامل السهم وبين المدير كما في الشكل (**1-3**)

الشكل (3-1)

نموذج نظرية الوكالة



Source: Abdullah, H.&Valentine ,B.(2009),Fundamentals and ethics theories of corporate governance ,Middle Eastern Finance and Economics,7

وتتركز القضية الاساسية لحوكمة المنظمة على وفق نظرية الوكالة حول سلوك المنفعة الذاتية للوكيل (المدير) في علاقته مع الاصيل (المالك أو حامل السهم) حيثما وجدت . فالمدراء كما يصفهم **Berle & Means** هم أيادي مستأجرة وهناك احتمال كبير في انهم يهتمون بمنفعتهم الشخصية اكثر من منفعة المالكين . وهنا تنبثق مشكلتان ترتبطان بعلاقة الاصيل والوكيل هما :

- صعوبة مراقبة الاصيل لتصرفات الوكيل، فضلاً عن ارتفاع النفقات المرتبطة بأداء هذا النشاط . فقد تبدي الادارة العليا اهتماماً بمنح امتيازات للمدراء العاملين في المنظمة أكبر من اهتمامها بتوزيع الارباح على المالكين وحملة الاسهم.
- اختلاف وجهات النظر بين الاصيل والوكيل حول موضوع المخاطرة، من قبيل قيام المدراء بتبني الاستراتيجيات التي لا تتضمن قدراً كبيراً من المخاطر لضمان استمرارهم في مراكزهم، في حين يرغب المالكون أو حملة الاسهم في الدخول في اعمال تدر عليهم أرباحاً عالية .

إن هاتين المشكلتين يترتب عليهما نوعا من التكاليف الادارية يطلق عليها تكاليف الوكالة **Agency Costs** التي يتحملها الأصيل لضمان قيام الوكيل بتحقيق مصالحه. ولما كانت مشكلة الوكالة موجودة في كل أنواع العقود، فأن نظرية الوكالة تركز على اختيار العقد الاكثر فاعلية لإدارة العلاقة العقدية التي تنشأ بين الاصيل والوكيل . والسؤال المهم هو ما إذا كان العقد الموجه بالسلوك كالرواتب والحوكمة الهرمية هو اكثر فاعلية من العقد الموجه بالنتائج كالعمولات، خيارات رأس المال، والحوكمة السوقية .

إن الاجابة على السؤال المذكور تتحدد في ضوء المعلومات التي يحصل عليها الاصيل لمراقبة سلوك الوكيل، فإذا كان بالإمكان مراقبة سلوك الوكيل فأن العقد المستند الى السلوك هو الافضل، أما إذا كانت هناك صعوبة في مراقبة سلوك الوكيل فعلى الأصيل الاختيار بين شراء المعلومات حول تصرفات الوكيل وتحمل النفقات أو التكاليف المرتبطة بذلك أو مكافأة الوكيل على وفق النتائج المتحققة (الارباح)، وأن العقد الاكثر فاعلية هو الذي يحقق الموازنة بين تكلفة مراقبة سلوك الوكيل وتكلفة قياس النتائج ونقل المخاطرة الى الوكيل .

نظرية الرعاية الشاملة Stewardship theory

تفترض نظرية الوكالة أن سلوك المدراء يتحدد في ضوء منافعهم الشخصية وأنهم، كغيرهم من البشر، بحاجة الى مراقبة مستمرة ما يستوجب البحث عن القواعد والحوافز (العقود الضمنية أو الظاهرة) التي تضمن حالة التوفيق والانسجام بين سلوك المدراء ورغبات المالكين واهدافهم . أما نظرية الرعاية الشاملة فأنها ترى أن فصل الملكية عن الادارة لا يؤدي الى تعارض المصالح بين المدراء، والمالكين، فالمدراء هم راعون لمصالح المالكين ويعملون على تحقيق رغباتهم في بلوغ مستويات عالية من الارباح لمنظماتهم لان لديهم مدى واسع من الدوافع أبعد من مجرد تحقيق المنفعة الذاتية من قبيل الانجاز والتميز، وحاجات المسؤولية، والرضا الذاتي، والرغبة في الحصول على المكانة الاجتماعية اللائقة، والالتزام بأخلاقيات المهنة. وعلى وفق هذه النظرية فأن المدراء ينظرون الى المنظمة على انها امتداد لأنفسهم على الامد الطويل، ويبدون اهتماماً بضمان نجاح المنظمة واستمرارها بالمقارنة مع مصالحهم وان العلاقة بينهما هي علاقة بين الشخص الاساسي والراعي لمصالحه (**Wheelen & Hunger,2006**)، كما ان فصل الملكية عن الادارة قد يشجع على تطوير مهنة الادارة والذي يصب بالتأكيد في صالح الاداء الكلي للمنظمة وزيادة ثروة حملة الاسهم .

الشكل (3-2)

نموذج نظرية الرعاية الشاملة

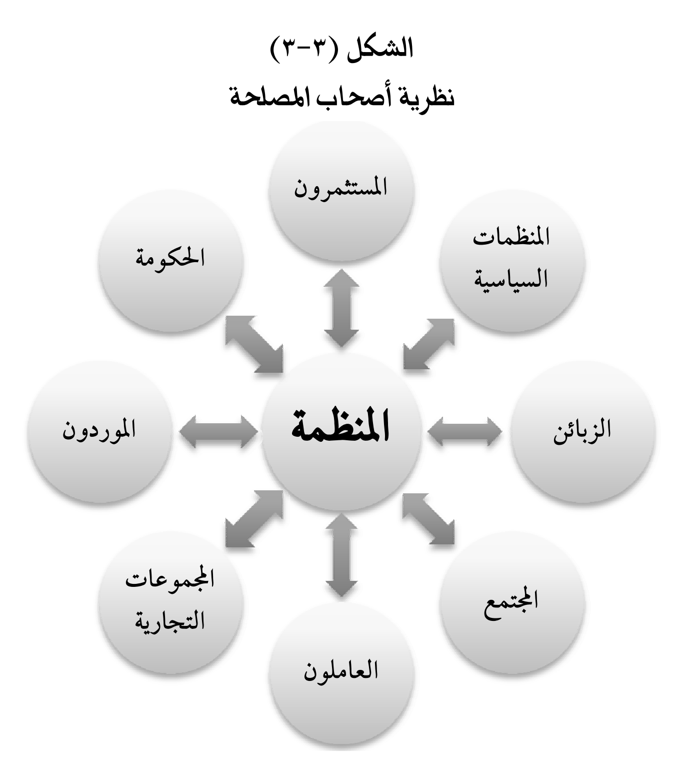


Source: Abdullah, H. &Valentine ,B.(2009) Fundamentals and ethics theories of corporate governance ,Middle Eastern Finance and Economics,7 .

نظرية أصحاب المصلحة Stakeholders theory

تستند نظرية أصحاب المصلحة الى فكرة اساسية مفادها أن المنظمة تمثل نظاماً يتكون من مجموعة من اصحاب المصلحة يعملون ضمن نظام اوسع هو المجتمع بشكل عام، وانّ هذا النظام يوفر البنية التحتية اللازمة لممارسة المنظمة لأنشطتها المختلفة (Carson,1994)، وهذا يعني أنّ هناك أطراف اخرى من غير المالكين أو حملة الاسهم لهم مصلحة في وجود المنظمة حيث يؤثرون ويتأثرون بالأنشطة والعمليات التي تمارسها، وعليها أنْ تضع توقعاتهم ورغباتهم ضمن دائرة إهتماماتها ، الشكل(3-3)

الشكل (٣-٣)
نظرية أصحاب المصلحة



Source : Donaldson, T.&. Preston, L.E.(1995) .The stakeholder theory of the corporation :Concepts ,evidence and implications. Academy of Management Review,20.(1).

ويرى (Freeman, 1984) أنّ المجموعة الاساسية لأصحاب المصلحة تمثل المالكين أو حملة الاسهم، العاملين، الزبائن، أصحاب الارض، والموردين، إلا ان التعريف الاوسع لأصحاب المصلحة قد يمتد ليشمل اي فرد أو مجموعة تؤثر أو تتأثر بالأنشطة للمنظمة المختلفة .

وقد حدد كل من (Jones & Wicks , 1999) أربعة إفتراضات اساسية لهذه النظرية هي:

- إن المنظمة لديها علاقات مع عدد من المجموعات المستفيدة التي تتأثر بقراراتها (أصحاب المصلحة) .
- ينصب تركيز النظرية على دراسة طبيعة تلك العلاقات من زاوية العمليات والنتائج لكل من المنظمة واصحاب المصلحة على حدِ سواء .

- تمثل اهتمامات ورغبات أصحاب المصلحة قيمة حقيقية للمنظمة، وبالتالي يجب أنْ لا تكون هناك هيمنة لمجموعة على حساب المجموعات الاخرى .
- تركز هذه النظرية على عملية صنع القرارات الادارية .
- ويؤكد (**Freeman, 1984**) على اهمية قيام المنظمة بصياغة استراتيجياتها بالطريقة التي تضمن فيها الاستجابة لاهتمامات ورغبات مختلف اصحاب المصلحة وذلك لسببين كما يقول كل من (**Ayuso & Argandona,2007**) هما:
  - ✓ إن رغبات وتوقعات اصحاب المصلحة تمثل قيمة داخلية للمنظمة وبالتالي يتوجب عليها تلبية تلك الرغبات والتوقعات .
  - ✓ ان مثل هذا الاهتمام سوف ينعكس ايجابياً على ربحية المنظمة.

آليات حوكمة المنظمة

يتضمن نظام حوكمة المنظمة مجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها مراقبة سلوك الإدارة و دفعها الى اتخاذ القرارات التي ترفع من أداء المنظمة الى اقصى حد ممكن وبما يضمن تحقيق المنفعة لمختلف أصحاب المصلحة وفي مقدمتهم المالكين .

ويعتقد (**Davis& Useem ,2000**) أنّ هناك ثلاثة آليات يستطيع المالكون من خلالها ممارسة رقابتهم على عمل الادارة وهي :-

- التأثير المباشر على ستراتيجية المنظمة و اختيار فريق الإدارة العليا فيها.
- تفويض صلاحياتهم الى مجلس إدارة يقوم بدوره بممارسة الرقابة على عمل فريق الادارة العليا من خلال نظام للتعويضات يتناسب مقدارها مع الزيادة الحاصلة في قيمة أسهم المنظمة .
- اعتماد السوق كآلية للرقابة على عمل الإدارة في حال فشل الوسائل المذكورة في تحقيق أهدافها .

ويرى اغلب الباحثين في ميدان حوكمة المنظمة أنّ هناك مجموعتين من الآليات التي يمكن اعتمادها للرقابة على سلوك الإدارة هما الآليات الداخلية والآليات الخارجية، فيما شدّد (**Luzhen ,2012**)على ان تلك الآليات تعمل كمجموعة مكملة لبعضها البعض و ليس بطريقة منفردة .

الآليات الداخلية Internal mechanisms

وهي مجموعة من الوسائل الداخلية التي تشجع الإدارة على العمل على زيادة قيمة المنظمة الى أقصى حد ممكن (Damak ,2013) . ومن بين هذه الوسائل مجلس الإدارة، وتعويضات فريق الإدارة العليا، وتركيز الملكية (Hill et al.,2011) .

- **مجلس الإدارة Board of directors**: يضم مجلس الإدارة عدداً من الأعضاء من داخل المنظمة أو من خارجها يتم اختيارهم إما بالانتخاب أو التعيين أو بكلا الطريقتين وحسب عائدية المنظمة. ففي المنظمات الخاصة يقوم المساهمون باختيار هؤلاء الأعضاء عن طريق الانتخاب، أما في المنظمات التي تعود ملكيتها إلى الدولة فإن النظم والتعليمات الصادرة عن الدولة هي التي تحدد طريقة اختيارهم، في حين نجد أن اختيار هؤلاء الأعضاء في المنظمات المختلطة يتم عن طريق الانتخاب والتعيين في آن واحد.

أما مسؤوليات المجلس فإنها تختلف باختلاف الدول بسبب عدم وجود معايير متفق عليها بهذا الخصوص. والجدول (1-3) يوضح الأدوار التي يمارسها مجلس الإدارة من وجهة نظر بعض الباحثين.

جدول (1-3)

الأدوار التي يمارسها مجلس الإدارة من وجهة نظر بعض الباحثين

اسم الباحث والسنة	دور مجلس الإدارة	تفاصيل الدور
(Mace , 1986)	-النصح والمشورة -ضبط قواعد السلوك -التصرف وقت الأزمات	- تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا في القضايا العامة كالخطط الخاصة بالتقاعد والتعويضات، الاكتساب، تخصيص رأس المال وكذلك القضايا الخاصة مثل نوع التكنولوجيا المستخدمة، العلاقات الحكومية، القضايا المالية... الخ. - إلزام الإدارة العليا بالتفكير والتصرف من خلال مراجعة النفس. - اتخاذ القرارات الصعبة عند الأزمات والحوادث، وكذلك عندما يصبح أداء الإدارة العليا للمنظمة غير مقبول.

اسم الباحث والسنة	دور مجلس الإدارة	تفاصيل الدور
(Pearce &Zahra , 1992) (Stiles & Taylor , 2001)	- الخدمة -الستراتيجية - الرقابة	- تعزيز سمعة المنظمة، إدامة العلاقة مع البيئة الخارجية، تقديم النصح والمشورة. - مساعدة الإدارة العليا للمنظمة في مراجعة الخطط الستراتيجية وتنفيذها. - تقويم أداء المنظمة وأداء المدير التنفيذي CEO لضمان تحقيق أهداف المنظمة وحماية مصالح المساهمين.
(Dumb&Neubauer, 1992)		- تحديد التوجه العام للمنظمة وصياغة ستراتيجيتها. - تعيين وإقالة المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا. - الرقابة والمتابعة والإشراف على عمل فريق الإدارة العليا. - مراجعة الخطة الخاصة بتوظيف موارد المنظمة والمصادقة عليها. -رعاية مصالح المساهمين.
(Johnson et al. , 1996) (Dalton et al. , 1998) (Chatterjee&Harrison, (2001	- الخدمة - الرقابة - توفير الموارد	- تقديم النصح والمشورة لفريق الإدارة العليا فيما يتعلق بالمهام الإدارية المختلفة وبشكل خاص في مجال صياغة الستراتيجية. - مراقبة عمل الإدارة العليا للمنظمة باعتبار ان أعضاء مجلس الإدارة هم وكلاء عن المساهمين وينوبون عنهم في رعاية مصالحهم. - تعيين وإقالة المدير التنفيذي وباقي أعضاء فريق الإدارة العليا وتحديد رواتبهم وامتيازاتهم. - تسهيل عملية الحصول على الموارد الضرورية للمنظمة وعادة ما يقوم أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون منظمات أو مؤسسات أخرى بهذا الدور.
(Wheelen & Hunger , 2004)	- البدء والتحديد - الرقابة -التقويم والتأثير	- المساهمة في صياغة رسالة المنظمة وتحديد خياراتها الستراتيجية. - مراقبة التطورات التي تحصل داخل المنظمة وخارجها أولاً بأول، وإثارة انتباه الإدارة لتلك التطورات. - دراسة مقترحات الإدارة وقراراتها وممارساتها والموافقة عليها أو رفضها وتقديم النصح والمشورة واقتراح البدائل.

اسم الباحث والسنة	دور مجلس الإدارة	تفاصيل الدور
(Pearce & Robinson , 2005)		- صياغة رسالة المنظمة وتحديثها. - تحديد أهداف المنظمة وتخويل المديرين صلاحية تنفيذ الستراتيجيات التي سبق إقرارها. - انتخاب المديرين التنفيذيين الرئيسين في المنظمة. - تحديد الخطوط العريضة للسياسة العامة للمنظمة كتلك المتعلقة بعدد خطوط الإنتاج لوحدة الأعمال أو علاقة الإدارة مع العاملين. - تحديد رواتب وعلاوات ومكافآت المديرين التنفيذيين الرئيسين للمنظمة. - تحديد وقت ومبلغ مقسوم الأرباح على المساهمين. - العمل على ضمان سير المنظمة وفقاً للنهج القانوني والأخلاقي المسموح بهِ.

وتجدر الإشارة إلى أن فاعلية مجالس الإدارة تتحدد في ضوء مساهمتها في أداء تلك الأدوار، وبشكل خاص الأدوار الستراتيجية المتمثلة بتحديد التوجه العام للمنظمة أو تعديله بما ينسجم والتطورات التي تحصل في البيئة الخارجية. فهناك مجالس فاعلة تشارك بدرجة نشطة في ممارسة تلك الأدوار، في حين توجد مجالس أخرى وهمية وليست لها مشاركة تذكر في تأدية تلك الأدوار حيث تترك كل شيء إلى فريق الإدارة العليا. وعلى الرغم من محدودية الدراسات الخاصة بالسلوك الفعلي لأعضاء مجالس الإدارة فيما يتعلق بالمهام الستراتيجية التي يمكن أن يؤديها هؤلاء الأعضاء، إلا انهُ يمكن الإشارة إلى بعض تلك الدراسات ومنها دراسة (**Golden & Zohiac , 2001**)، ودراسة (**Carpenter & Westphal , 2001**)، وكذلك دراسة مؤسسة **Egon Zehnder International** للاستشارات الإدارية التي شملت عينة مكونة من **2235** مصرفاً من المصارف التجارية الكبرى بهدف معرفة دور مجالس الإدارة في تحقيق النجاح الستراتيجي لتلك المصارف. وقد أظهرت الدراسة أن **5**٪ فقط من تلك المصارف كانت مجالس إدارتها نشطة جداً أو متحفزة، في حين كانت مساهمة تلك المجالس اسمية في **45**٪ من المصارف المبحوثة. وكانت مساهمة مجالس الإدارة نشطة في **22**٪ في تلك المصارف، وروتينية في **21**٪ منها، في حين كانت تلك المساهمة وهمية في **8**٪ منها (**Wheelen & Hanger , 2004**). والشكل (**4-3**) يوضح مدى مساهمة مجالس الإدارة في عملية الإدارة الستراتيجية للمنظمات.

ويؤكد (Harianto& Singh, 1989) أنّ مجلس الإدارة يمثل أداة فاعلة في مراقبة سلوك الإدارة وذلك من خلال الصلاحيات القانونية في تعيين و إعفاء أعضاء فريق الإدارة العليا ومكافأتهم، فضلاً عن مشاركته الفاعلة في صياغة ستراتيجية المنظمة والإشراف على تنفيذها .

ومن اجل ضمان الرقابة الفاعلة لمجلس الإدارة على أعمال المنظمة و أنشطتها المختلفة، فأنه يلجا الى تشكيل مجموعة من اللجان من بين الاعضاء غير التنفيذيين من مثل لجان التدقيق، والتعويضات، و التعيينات وغيرها من اللجان التي تكون مهمتها الرئيسة رفع التقارير الدورية بشان الأمور المطروحة إلى المجلس لغرض اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها .

- **تعويضات فريق الإدارة العليا Top management team compensations**: يتم تنفيذ مهام الإدارة العليا للمنظمة عادة من خلال المدير التنفيذي الرئيس **CEO** ومعاونة نواب رئيس مجلس الإدارة لشؤون الوظائف. وغالباً ما يتم دمج وظيفة المدير التنفيذي بوظيفة رئيس مجلس الإدارة كما هو الحال في المنظمات العراقية التي يكون فيها المدير العام هو نفسهُ رئيس مجلس الإدارة. ولأجل تحقيق أهدافها فإن الإدارة العليا للمنظمة تمارس عدداً من الأدوار، يختلف عددها وطبيعتها باختلاف المنظمات حددها **Mintzberg** بعشرة ادوار تتوزع على ثلاث مجموعات كما في الجدول (2-3).

جدول (2-3)

الأدوار العشرة للمدير كما يراها Mintzberg

المجموعة	الدور	النشاط
الأدوار المعلوماتية **Informational roles**	المراقب **Monitor**	- تقصي المعلومات، الاطلاع على التقارير والدوريات، الاتصال الشخصي مع أصحاب المصالح.
	ناشر المعرفة **Disseminator**	- توفير المعلومات المبكرة وإيصالها إلى أعضاء مجلس الإدارة ومدراء القمة الآخرين من خلال التقارير المُذكرات والاتصالات الهاتفية.
	الناطق الرسمي **Spokesperson**	- نقل المعلومات إلى الجهات الخارجية من خلال التقارير واللقاءات المباشرة.
الأدوار العلاقاتية **Interpersonal roles**	الرئيس الصوري **Figurehead**	- انجاز الواجبات القانونية والصورية مثل توقيع المستندات والكتب الرسمية، استقبال الزائرين، حضور الاحتفالات...الخ.
	القائد **Leader**	- توجيه العاملين وتحفيزهم، والتشاور معهم والاتصال بهم.
	عضو الارتباط **Liaison**	- الاحتفاظ بشبكة من العلاقات داخل وخارج المنظمة بالاعتماد على البريد، والمقابلات، والاتصالات الهاتفية.

المجموعة	الدور	النشاط
الأدوار القرارية Decisional roles	الريادي Entrepreneur	- تقديم الأفكار الجديدة حول مشاريع التحسين والتطوير في النظم، العمليات، والإجراءات وغيرها.
	معالج الاضطرابات Disturbances handler	- اتخاذ الإجراءات التصحيحية إثناء حدوث الأزمات، وحل المشكلات والتناقضات بين العاملين والمدراء داخل المنظمة، والعمل على تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية.
	موزع الموارد Resources allocator	- توزيع الموارد بين الأقسام والوحدات المختلفة سواء كانت مادية أو بشرية او معلوماتية، وإعداد الموازنات وجداول العمل، وتحديد الأسبقيات.
	المفاوض Delegator	- تمثيل المنظمة في المفاوضات مع الجهات المختلفة كالنقابات، والموردين، الزبائن، الممولين...الخ.

Source: Benowitz, E. A. (2001) ,Principles of management, Hungry Minds lnt., New York.

وتجدر الإشارة إلى أن الأدوار السابقة الذكر تمثل الأدوار التقليدية للمدراء وهي ادوار متعددة ومتشعبة، وما يهم هنا هو دور الإدارة العليا في مجال الإدارة الستراتيجية. فالإدارة العليا للمنظمة تكون مسؤولة أمام مجلس الإدارة عن القرارات والانشطة الرئيسة التي تمارسها سواء ما يتعلق بحاضر المنظمة أو مستقبلها. وتتركز مسؤوليات الإدارة العليا في مجال الإدارة الستراتيجية في مجالين هامين هما (**Wheelen & Hunger, 2004**):-

- ✓ **توفير القيادة التنفيذية والرؤية الستراتيجية Provide executive leadership and strategic vision**: ينصرف مفهوم قيادة التنفيذ إلى الجهود التي تبذلها الإدارة العليا في مجال توجيه الانشطة المختلفة لضمان تحقيق أهداف المنظمة، إذ أن الدور الذي تلعبهُ القيادة التنفيذية يشكل أهمية كبيرة لاسيما لمديري الإدارة الوسطى من الذين يسعون جاهدين إلى محاكاة سلوك مدراء القمة الناجحين والاقتداء بهم أملاً في الحصول على موقع قيادي في المستقبل. أما الرؤية الستراتيجية فأنها ترتبط بالصورة التي ترغب المنظمة أن تكون عليها في المستقبل، والإدارة العليا هي وحدها التي تستطيع نقل هذه الصورة وإيصالها إلى الجميع على النحو الذي يجعلها نابضة بالحياة في نفوس هؤلاء وضمان التزامهم تجاه تحقيقها.

✓ **إدارة عملية التخطيط الستراتيجي Managing the strategic planning process**:
إن احد المهام الأساسية للإدارة العليا هي تحديد التوجه العام للمنظمة من خلال صياغة رسالتها وأهدافها والعمل على تطوير الستراتيجيات والسياسات التي تضمن لها تحقيق تلك الأهداف، وبالتالي فإن انجاز هذه المهمة بنجاح يتطلب مشاركة مدراء الأقسام الوظيفية ووحدات الأعمال في المنظمات التي تضم وحدات أعمال متعددة بقصد التنسيق بين خططهم وانشطتهم بما ينسجم والخطة الستراتيجية للمنظمة.

وبالنظر لجسامة المهام الملقاة على عاتق الإدارة العليا للمنظمة والتي تفوق قدرة المدير التنفيذي على ممارستها لوحده، فقد جرت العادة على تشكيل فريق عمل يتولى أداء بعض تلك المهام والتخفيف عن كاهل المدير التنفيذي وبما ينسجم والتوجه المعاصر في إدارة المنظمات.

ومن اجل التأكد من انّ فريق الإدارة العليا يتصرف بالطريقة التي تضمن فاعلية المنظمة في تحقيق اهدفها المرسومة الموازنة بين المنافع التي يحصل عليها مختلف أصحاب المصلحة يلجا المالكون الى اعتماد نظام للتعويضات يتضمن مجموعة من المكافآت و الحوافز التي تمنح لفريق الإدارة العليا تتمثل في الرواتب، و العلاوات، و الحوافز طويلة الأمد كما هو الحال في خيارات الأسهم التي تمثل آلية للربط بين اداء فريق الإدارة العليا و اداء أسهم المنظمة على الأمد الطويل.

- **تركيز الملكية Ownership concentration**: يمثل تركيز الملكية آلية مهمة لمتابعة أنشطة المنظمة وضمان حصول المساهمين على عوائد مناسبة لاستثماراتهم . ويعني تركيز الملكية انّ ملكية المنظمة تتركز في أيدي عدد محدود من المساهمين الكبار بما يمنحهم القدرة على التأثير في قرارات الإدارة و الحد من اندفاعها صوب العمل على زيادة منافعها على حساب مصلحة المنظمة . فقد وجد عدد من الباحثين ومنهم (**Shleifer & Vishny,1986**: **Jensen & Mecking ,1976**) انه حتى التركيز المعتدل للملكية يمكن ان يكون كافيا لتوفير الحافز للمساهمين الكبار لمراقبة سلوك الإدارة ودفع الإدارة في ذات الوقت الى العمل بجد لخدمة أهداف المنظمة .

انّ هؤلاء المساهمين يملكون عادة حق التصويت اكثر من غيرهم من المساهمين الآخرين ولديهم الحافز الأقوى لمراقبة سلوك الإدارة من اجل استرداد المبالغ التي استثمروها في أنشطة المنظمة وتحقيق العوائد المجزية لهم، إلا أنهم في ذات الوقت قد يفضلون مصلحتهم الخاصة على

مصلحة المساهمين الثانويين . فاذا كان هدف المساهمين الكبار هو زيادة القيمة السوقية للمنظمة، فان تركيز الملكية يعني متابعة اكثر لسلوك الإدارة، وانخفاضاً في تكاليف الوكالة، وارباحاً اكثر، وأسعاراً أعلى لأسهم المنظمة بسبب وجود الحافز لخلق الموازنة بين منافع الإدارة و منافع المساهمين بشكل عام. وقد اكدت العديد من الدراسات الميدانية ومن بينها دراسات كل من (**Wang,2006 : Maury, 2006:Lazaretou,2007 :Earle , et al.,2005**) إنّ تركيز الملكية يرتبط ايجابياً مع أداء المنظمات . أما إذا كان للمساهمين الكبار أهدافهم الخاصة، فان تركيز الملكية قد تترتب علية نتائج عكسية لان التعارض في الأهداف سوف لن يكون مقتصراً على العلاقة بين الإدارة و المالكين (المساهمين) بل يتعداها الى العلاقة بين المساهمين الكبار و المساهمين الثانويين ايضاً . ومن بين الدراسات التي اشرت وجود علاقة سلبية بين الملكية المنتشرة (عدم تركز الملكية)و الأداء هي دراسة **Demsetz & Villa Longa, 2000 ,Gomez (et al.2001)**.

الآليات الخارجية External mechanisms

هناك مجموعة من الآليات الخارجية التي تسهم في تقليل التعارض بين الادارة والمالكين او المساهمين ومن بينها رقابة السوق **Market control** . ويشمل السوق مجموعة من الافراد والمنظمات التي تشتري اسهماً في منظمة ما او تستحوذ عليها باقل من قيمتها الحقيقية بهدف تشكيل أقسام جديدة في المنظمة القائمة أو اندماج منظمتين مستقلتين، ولأن فريق الإدارة العليا في المنظمة التي تقَيم باقل من قيمتها الحقيقية هو المسؤول عن صياغة وتنفيذ الستراتيجية التي قادت المنظمة الى هذا المستوى من الأداء الضعيف، فان هذا الفريق عادة ما يتم استبداله بفريق آخر و بالتالي فان رقابة السوق عندما تعمل بفاعلية فان المدراء الذين لا يتمتعون بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة أو أنهم يتصرفون بطريقة نفعية يتم محاسبتهم. فعلى سبيل المثال كان الاداء الجيد لشركة **HP** سبباً في سيطرتها على شركة **Compaq** التي كان إداؤها ضعيفاً عندما جرت عملية الاندماج بين الشركتين (**Hill et al , 2011**). وتتضمن رقابة السوق عدداً من الآليات منها الأسواق المالية **Capital markets** وأسواق المنتجات والخدمات **Products and services markets** وأسواق عمل المدراء **Market Labor managers** (**Damak,2013**).

مفهوم المسؤولية الاجتماعية[1]

تعاملت منظمات الأعمال خلال النصف الأول من القرن الماضي مع الأهداف المجتمعية على أنها أهداف منفصلة عن أهداف الأعمال التي تمارسها، إلا أن التحديات المتزايدة التي أخذت تواجه تلك المنظمات في المجتمعات التي تعمل فيها والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة على المستوين المحلي والعالمي جعلها تدرك شيئاً فشيئاً أن بقاءها واستمرارها يرتبط بمدى تبني تلك المنظمات للأنشطة المجتمعية والبيئية في ستراتيجيات أعمالها (إبراهيم، 2010)، وأصبح لزاماً عليها أن تتعامل مع قضايا المجتمع والبيئة بمسؤولية أكبر، لأن تقييم أداءها لا يتوقف على أداءها المالي فحسب، بل أداءها البيئي والأجتماعي أيضاً (Schermerhoren , 2010). وعلى الرغم من غزارة البحوث التي تناولت المسؤولية الاجتماعية خلال الفترة الماضية، إلا أن القائمين على تلك البحوث لم يتمكنوا من إيجاد تعريف يحظى بقبول عام لهذا المفهوم (Dahlsrud , 2006) . ويعتقد (Culler , 2010) أن الصعوبة تكمن في تداخل هذا المفهوم بمفاهيم أخرى ذات علاقة بالمجتمع منها مواطنة المنظمة (Corporate citizenship)، تطوعية المنظمة (Corporate philanthropy)، مجتمع المنظمة (Corporate community)، الأندماج مع المجتمع (Community involvement)، العلاقات مع المجتمع (Community relations)، قضايا المجتمع(Community affairs)، تنمية المجتمع (Community development)، مسؤولية المنظمة (Corporate responsibility)، التسويق المجتمعي للمنظمة (Corporate societal marketing) . والواقع أن المسؤولية الأجتماعية ظاهرة خضعت لوجهات نظر عديدة شكلت إطاراً لتطورها، فمن وجهة النظر الكلاسيكية تصبح المنظمات مسؤولة اجتماعياً عندما تحقق أقصى قدر ممكن من الأرباح للمالكين وحملة الأسهم . وفي هذا الصدد يشير رائد هذه النظرية (Milton Friedman) الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد أن هناك مسؤولية اجتماعية واحدة فقط لمنظمات الأعمال تنحصر في استثمار مواردها بكفاءة في أعمال من شانها تحقيق المنافع الاقتصادية للمالكين، وإن أي شيء غير تلك المسؤولية سوف يقوض العلاقات الاقتصادية في السوق وينحدر بأرباح منظمات الأعمال (Wheelen & Hunger , 2006) . ومن هنا فأن

---

[1] هذا الجزء من الفصل مقتبس من البحث الموسوم (دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية) والمنشور في مجلة القادسية للعوم الادارية والاقتصادية المجلد 16، العدد 1لسنة 2014 لكل من الاستاذ الدكتور صالح عبد الرضا رشيد والباحث صباح حسين الزيادي.

المسؤوليات الأجتماعية على وفق هذا المفهوم لا وجود لها في تفكير رجل الأعمال، لأن مسؤوليته الأساسية هي تعظيم أرباح المالكين، وإذا ما تصرف بخلاف ذلك فأنه ينفق أموالهم في غير مجالها أو أنه يتصرف بدوافع غير اقتصادية (**Schermerhoren , 2010**). وتنطلق الحجج المؤيدة لوجهة النظر هذه من الأعتقاد أن الأعمال المسؤولة اجتماعياً تتقاطع مع التوجهات المالية الهادفة إلى زيادة الأرباح . أما الحجج الأخرى فهي كالآتي (زيارة، **2009**) .

- مساهمة منظمة الأعمال القوية في الجوانب الاجتماعية قد يجعلها تتمتع بنفوذ كبير مخيف أحياناً ويجب الانتباه له .
- لا يمكن للجمهور عادةً محاسبة منظمة الأعمال وبالتالي عدم قدرته على التحكم في جوانب مساهماتها الأجتماعية .
- متابعة الأهداف الأجتماعية قد يضعف الغرض الرئيسي للأعمال .
- تتطلب الأعمال الاجتماعية خبرة ومهارات اجتماعية قد لا تتوفر لدى القائمين على إدارتها(**Post et al.,2002**) .
- إذا اتجهت المنظمة لإنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، فان ذلك يعني تحملها كلفاً إضافية قد تؤدي إلى زيادة أسعار المنتجات والخدمات التي تتعامل بها، وبالتالي تنعكس سلباً على موقعها وقوتها التنافسية في السوق (البكري، **2001**) .
- بعض الأنشطة الأجتماعية التي تمارسها بعض المنظمات تمثل بدائل أخلاقية للتغطية على أنشطة أخرى غير مسؤولة اجتماعياً (**Altamimi , 2010**) .

وفي بداية الخمسينات من القرن الماضي انبثق مفهوم جديد للمسؤولية الأجتماعية عندما نشر (**Howard Bowen**) كتابه الموسوم المسؤوليات الأجتماعية لرجل الأعمال (**Social responsibilities of the businessman**) في العام **1951** والذي يعد البيان المبكر والمؤثر للفكرة الحديثة للمسؤولية الأجتماعية التي تنطلق من مبدأين (**Gupta , 2009**) هما :

- يستند العمل الخيري أو التطوعي إلى أن من يمتلك المال عليه أن يقدم بعضاً منه لمن هو بحاجة إليه .
- على المنظمات التزام تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، لأن القوة والثروة التي تتمتع بها تلك المنظمات مصدرها المجتمع وبالتالي يتوجب عليها تلبية احتياجاته .

ويرى (Bowen) أن المسؤولية الأجتماعية هي التزام المنظمة بمتابعة السياسات وصنع القرارات ذات الصلة بأهداف المجتمع وقيمه (Bowen , 1953)، وأن السلوكيات والطرق التي تعمل بموجبها تلك المنظمات يجب أنْ تنطلق من توجهات ذلك المجتمع، كما يترتب عليها واجب أخلاقي تجاهه (Khanifar et al.,2012)، ويذكر رائد الإدارة (Peter Drucker) أن المسؤولية الأجتماعية تمثل إلتزام المنظمات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، فهي مؤسسات اجتماعية ولها مسؤوليات تجاه العاملين والمجتمع بشكل عام (Drucker , 1954)، وهذا ما أكده كل من (Davis , 1973 ; Griser & Sapala , 2010) الذين نظروا إلى المسؤولية الأجتماعية على أنها استجابة المنظمات إلى ما هو أبعد من المتطلبات الاقتصادية والتقنية، والقانونية، فعلى الرغم من أهمية المنافع الاقتصادية التي تنشدها المنظمات، إلا أن عليها تحقيق منافع اجتماعية أيضاً . ويرى(Ali et al., 2010) أن مفهوم المسؤولية الأجتماعية أنبثق من الأصوات التي تطالب مجتمع الأعمال بالعمل على وفق المبادئ الأخلاقية لتعظيم الآثار الإيجابية للمجتمع والتقليل من الآثار السلبية عليه، وتمثل إلتزاماً أخلاقياً بين المنظمة والمجتمع تهدف من خلاله إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بما يعزز من مكانتها في أذهان الزبائن والمجتمع بشكل عام (الحمدي، 2003) . ويعتقد (Helg ,2007) أنه يمكن للمنظمة أن تصبح عضواً مسؤولاً في المجتمع الذي تعمل فيه من خلال المساهمة في التنمية المستدامة والعمل على تحسين جودة الحياة الخاصة بالقوى العاملة وعوائلهم فضلاً عن المجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام، كما أنها تمثل من وجهة نظر (Brammer et al.,2006) مدخلاً لتكامل المصالح الأجتماعية والبيئية مع عمليات المنظمة على أساس تطوعي . فيما شدد (الخفاجي والغالبي، 2008) على أنها واجب إنساني والتزام أخلاقي طوعي من جانب المنظمات تجاه المجتمع بفئاته المختلفة مع الأخذ بنظر الأعتبار التوقعات بعيدة المدى لتلك الفئات ومن ثم تجسيدها وفق معايير ملموسة من قبيل الأهتمام بالزبائن والعاملين والبيئة، كما أنها تعبر عن مسؤوليات الأعمال التي تساهم في بناء المجتمع الأفضل ليس على المستوى العملياتي فحسب، بل على المستوى التطوعي، فهي لا ترتبط فقط بدور الأعمال في المجتمع، ولكن بعمليات الاستجابة الملموسة لمواجهة التوقعات الأجتماعية لذلك المجتمع ايضا (Vuontisjarui , 2006) .

وقد ميز بعض الباحثين من أمثال (Robbins , 1999) بين المسؤولية الأجتماعية (Social responsibility) والاستجابة الأجتماعية (Social responsiveness) باعتبار أن

الأولى تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على أهداف بعيدة المدى تشكل التزامات في إطار رؤية ورسالة المنظمة، في حين تمثل الثانية الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغيرات وأحداث اجتماعية على الأمد القريب وفي حالات معينة على الأمد البعيد . وقد وصف **(Buchhol & Carroll , 2009)** الاستجابة الأجتماعية بأنها عملية سياسية اجتماعية تركز على عمليات الأفراد والمنظمات لتحديد وتنفيذ وتقييم قدرة المنظمات على التوقع والاستجابة للقضايا والمشاكل المختلفة وإدارتها، والنهوض بمطالب أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين . وأوضح **(Gupta , 2009)** أن المنظمات يمكنها أن تستجيب إجتماعياً عندما تذهب إلى أبعد من المسؤوليات التطوعية من خلال منظمات فردية، ومنظمات مؤثرة في السوق تعمل على توجيه الأسواق الكلية نحو الاستدامة وتحقيق الشراكة مع المجتمع المدني، والتغيير في السياسات العامة، ومكافأة الأداء المسؤول اجتماعياً، ومحاسبة الأداء الضعيف، والخطوة المهمة في الاستجابة الأجتماعية كما يقول **(Post et al.,2002)** هي أن تصبح المنظمة واعية لكل عناصر البيئة المحيطة بها، وأن تستجيب لما هو مطلوب منها . ومن وجهة نظر المؤلفين، فأن المسؤولية الاجتماعية هي التزام إنساني أخلاقي تطوعي يعكس الرغبة الحقيقية الصادقة للمنظمة للعمل بأبعد من المديات الاقتصادية والقانونية واتخاذها لمجموعة من القرارات والممارسات التي تعبر عن مساعي نبيلة تهدف إلى تحقيق ما هو خير ورفاه للمجتمع الذي تعمل فيه .

أهمية المسؤولية الاجتماعية

على الرغم من تفاوت وجهات النظر حول مدى تبني المنظمات لمزيد من الأدوار الأجتماعية، إلا إن هناك اتفاقاً على أن ممارسة المنظمات لمسؤوليات اجتماعية في حدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة لإدامة صلاتها مع مجتمعاتها، فضلاً عن مواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها من شان الوفاء بها تحقيق مزايا للمنظمة والمجتمع والدولة أهمها (الغالبي، **2009**):

أولاً : بالنسبة للمنظمة

يبدو أن منظمة الأعمال هي المستفيد الأول جراء تبنيها مسؤولية اجتماعية بشكل مبادرات تطوعية، حيث تحسين مناخ العمل السائد في المنظمة، وإشاعة روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، وأن المسؤولية الأجتماعية تمثل تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات العاملين والمجتمع لينعكس هذا التجاوب بعلاقات ايجابية ترفع من مستويات الأداء

وتحقق مردود مالي أفضل . وقد أورد (Wheelen & Hunger , 2006) أمثلة أخرى على المنافع المتحققة من كون المنظمة مسؤولة اجتماعياً وهي كالآتي :

- الاهتمامات البيئية قد تمكنها من رفع أسعار منتجاتها او خدماتها وتحقيق الولاء لعلامتها
- ثقة المجتمع بالمنظمة تساعدها على إدامة وتثبيت علاقتها بالموردين والموزعين دون الحاجة إلى صرف المزيد من الوقت والمال .
- بإمكان المنظمة المسؤولة إجتماعياً جذب الأيدي العاملة من الخارج بسهولة.
- المنظمات المسؤولة إجتماعياً عادةً ما يكون مُرحباً بها في البلدان الأجنبية.
- بإمكان المنظمات المسؤولة إجتماعياً توظيف شهرتها لدى الموظفين العموميين لغرض إسنادها في الأوقات الصعبة .
- القدرة على جذب أموال المستثمرين الذين ينظرون إلى الاستثمارات في المنظمة المسؤولة إجتماعياً وذات السمعة الطيبة على أنها استثمارات مرغوبة على الأمد الطويل .

ثانياً : بالنسبة للدولة

أن قيام منظمات الأعمال بمسؤولياتها الأجتماعية سيؤدي إلى تخفيف الأعباء عنها وتجد بذلك شركاء حقيقيين يساهمون معها في التصدي للإشكالات الاقتصادية و الأجتماعية، علاوة على ذلك فان الوعي بالدور الأجتماعي يجعل الدولة أكثر رقياً في إطار تحمل التكاليف الأجتماعية المختلفة وتحصيل مستحقاتها من الرسوم والضرائب لتساهم في حل مشكلة البطالة والإنفاق على الأنشطة الضرورية لخدمة المجتمع .

ثالثاً : بالنسبة للمجتمع

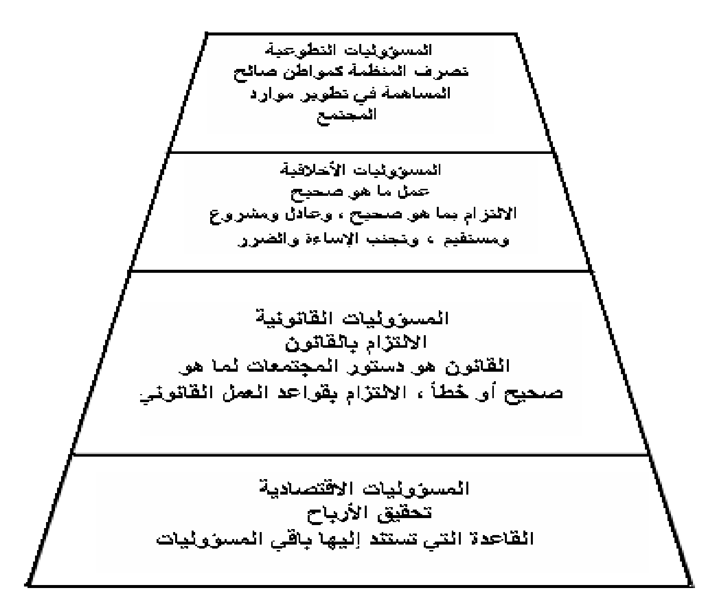
يمكن القول أن المجتمع هو الرابح الأكبر من التزام المنظمات بتحمل مسؤولياتها الأجتماعية من خلال :

- زيادة التكافل الأجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع وفئاته .
- تحقيق العدالة الأجتماعية وتطوير حالة الاستقرار الأجتماعي .
- تحسين جودة حياة المجتمع من الناحية المادية والثقافية .
- زيادة الوعي بأهمية الاندماج بين منظمات المجتمع ومختلف فئات أصحاب المصلحة.
- تعزيز التنمية السياسية والمسائلة بما يسهم في تحقيق الاستقرار السياسي .

- نظراً لارتباط المسؤولية الأجتماعية بمفاهيم الشفافية وتقليل السرية في العمل والمصداقية فإنها تزيد من الترابط الأجتماعي وتقليل الفساد المالي والإداري والسياسي.

انواع المسؤوليات الاجتماعية

أصبحت المسؤولية الأجتماعية في الوقت الحاضر فلسفة تتبناها المنظمات في أنشطتها اليومية . وإنطلاقاً من هذه الحقيقة، يرى العديد من الباحثين أن على المنظمات الأخذ بنظر الأعتبار ليس فقط المسؤوليات الاقتصادية والقانونية بل المسؤوليات الأخلاقية والمبادرات التطوعية في مجال الاستجابة للتوقعات الأجتماعية الأخرى، وقد استندت آراء هؤلاء الباحثين على نموذج (Carroll, 1979) الذي تضمن أربعة أنواع من المسؤوليات المتكاملة والتي يتوجب على منظمة الأعمال ممارستها حتى تستطيع النمو والبقاء (Carroll , 1991)، وكما هو واضح في الشكل (4-3)



الشكل (4-3)

هرم المسؤولية الأجتماعية

Source: Carroll , Archie , B. (1991) , The Pyramid of corporate social responsibility : Towards the moral management of organizational stakeholders , Business Horizons , July,P.39–48.

أولاً : المسؤوليات الاقتصادية Economic responsibilities

تشكل المسؤوليات الاقتصادية القاعدة الأساسية لهرم المسؤوليات التي يتوجب على المنظمات تلبيتها لضمان حقوق المالكين وحملة الأسهم، فالمنظمة التي لا تستطيع تحقيق الأرباح للمالكين لا تتاح لها فرصة البقاء في السوق، ويعتقد (الغالبي، 2009) أن المسؤوليات الاقتصادية تمثل الدور الأول للأعمال في إطار تطورها التاريخي، فعندما يقوم الرياديون بإنشاء الأعمال فأن الدافع الأساس لتحملهم المخاطرة هو الأرباح والعوائد التي سيحصلون عليها جراء ممارسة النشاط . ومن هذا المنطلق يرى (Friedman) عدم جواز استعمال الموارد بما لا يعظم بشكل واضح مصالح حملة الأسهم ويتحتم على المدراء عدم المخاطرة بالأرباح من خلال ممارسة مهام اجتماعية غير ملزمة قانونياً (Baron , 2010)، فهؤلاء المدراء كما يرى (Friedman) هم محترفون وليسوا مالكين للأعمال التي يديرونها وعليهم أن يمثلوا مصالح أولئك المالكين فقط، وليس من المناسب لهم أنْ يتخذوا قرارات تطوعية أو يستعملوا موارد المنظمات وفقاً لتفضيلاتهم الخاصة لتحقيق أهداف اجتماعية (Branco et al. , 2007) .

ثانياً : المسؤوليات القانونية Legal responsibility

وهي مسؤوليات عادةً ما تحددها الدولة من خلال مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي يجب أن تلتزم بها منظمات الأعمال، وإلا فأنها تقع تحت طائلة المسائلة القانونية . والبعد القانوني من وجهة نظر (البكري، 2006) لا يتحدد ضمن نطاق المنظمة والزبون والمجتمع وما تربطهم من علاقات، بل يعمل على حماية المنظمات نفسها من أساليب المنافسة غير المشروعة التي قد تحصل بينها وما يترتب على ذلك من صراعات وأزمات . ويرى (الغالبي وإدريس، 2009) أن المسؤوليتين الاقتصادية والقانونية ضروريتان جداً وتشكلان القاعدة الأساسية لانبثاق دور اجتماعي أكبر لاحقاً، فلا معنى لأن تتبنى منظمة الأعمال دوراً اجتماعياً وهي تخرق القوانين ولا تستطيع تقديم المنتجات والخدمات الضرورية للمجتمع .

ثالثاً : المسؤوليات الأخلاقية Ethical responsibility

على الرغم من أن الأخلاق لا تشكل مسؤولية إلزامية على المنظمات كما يقول (Carroll , 1991) إلا أنها تشكل ركناً هاماً من أركان المسؤولية الأجتماعية للمنظمات، لأن فعل الشيء الأخلاقي الصحيح له مردودات إيجابية عديدة . فالمنظمة إذا لم تتبن مجموعة من المبادئ

الإرشادية التي توجه سلوكها الأخلاقي فأنها لنْ تستطع المحافظة على نظامها الأخلاقي التنظيمي الذي يعد مصدرا ًمهماً لصنع القرارات الأخلاقية التي تقدم لها أفضل المنافع (Goetsch & Davis ,2010). ومع عدم وجود منظور واحد مهيمن على التعامل مع الإشكالات الأخلاقية، إلا أن (الغالبي، 2009) يرى أن مدراء المنظمات يمكنهم حل تلك الإشكالات من خلال توليفة مناسبة من المنظورات المثالية والافتراضية المرتبطة بالخصائص الشخصية لهم، وأن المعايير الأخلاقية والقيمية عادةً ما تسبق عملية تضمينها في القوانين، حيث أن ما يتم تشريعه من قوانين يمثل جزءاً من تلك المعايير لتبقى المسؤوليات الأخلاقية ضرورية لكل الأعمال .

رابعاً : المسؤوليات التطوعية Philanthropic responsibility

تأتي المسؤوليات التطوعية في قمة هرم مسؤوليات منظمات الأعمال وتضم كل السلوكيات والأنشطة الإضافية التي يراها المجتمع مرغوبة، وهي أنشطة اختيارية غير ملزمة للمنظمة تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي وتلقى ترحيباً من المجتمع لأنها ذات صلة بمشروعات تحمل الخير له، كما هو الحال في بناء دور المسنين والمساهمة في معالجة الفقر وغيرها . ويؤكد (Daft & Marcic , 2009) أن المسؤوليات التطوعية تنبع من رغبة المنظمة في المساهمة في أنشطة ليست ملزمة اقتصادياً أو قانونياً أو أخلاقياً وبالتالي فأنها تعبر عن حرص المنظمات لأن تكون مواطناً صالحاً من خلال الدعم الذي تقدمه لأقامة البرامج المختلفة في مجالات التعليم والصحة والخدمات الإنسانية والثقافة والفنون وغيرها . ويعتقد (Ali et al., 2010) أن انخراط المنظمات في مثل هذه المسؤوليات يعمل على تحسين صورتها بين المنظمات الأخرى ويزيد من ولاء الزبائن والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين لها .

إن المسؤوليات الأربعة التي تضمنها نموذج (Carroll , 1979,1991) هي مسؤوليات مرتبة بشكل هرمي متسلسل يعكس الترابط بينها من جهة ويضعها في نظام أولويات من جهة أخرى، فلا يتوقع من المنظمات مبادرات إنسانية وأخلاقية إنْ لم تكن تلك المنظمات قد قطعت شوطاً كبيراً في إطار تحمل مسؤولياتها الاقتصادية والقانونية نحو مجتمعها الذي تعمل فيه، فمنظمة الأعمال ملزمة بتحقيق الأرباح والعوائد الاقتصادية لتلبية متطلبات المالكين وحملة الأسهم، ولكي تستمر بالعمل يجب أن تحترم القوانين وتبعد نفسها عن المسائلة القانونية (Keng , 2010). ولما كانت المسؤولية الاجتماعية كما يرى (Robbins,1999) مفهوماً مرنا ًويتماشى مع الاستجابة المختلفة لأشخاص مختلفين يتجسد مستواها ومداها وفقاً لمتطلبات

الزمان والمكان ودرجة الوعي، فأن ما يمكن وصفها على أنها مسؤوليات تطوعية اليوم قد تصبح مسؤوليات أخلاقية غداً ومن ثم مسؤوليات قانونية بعد ذلك، ومن هنا فأن المنظمة التي تتبنى هذا الدور الأجتماعي سوف تكون رائدة ومبادرة في إطار خدمة المجتمع، وبالتالي تكون أكثر نجاحاً وفاعلية في تحقيق أهدافها (**Wheelen & Hunger , 2006**). ويؤكد (**Babalola , 2012**) أن المسؤولية الأجتماعية عادةً ما تكون تطوعية في طبيعتها فهي تشير إلى الأنشطة التي تتجاوز الإذعان للقانون وتعكس التوقعات المتغيرة في المجتمع وان ما تعده المنظمات اليوم ممارسات ملائمة لأعمالها قد تصبح غداً ممارسات لا غنى عنها . وقد بين (الغالبي، **2009**) نقلاً عن بعض الباحثين أمثال (**Strier , 1979 ; Zairi , 2000**) أن القيام بالدور الاقتصادي والدور القانوني يمثل متطلبات ملزمة لمنظمة الأعمال إلا انه لا يمثل مسؤولية اجتماعية بل القاعدة الضرورية للقيام بالدور الأجتماعي لاحقاً، ومن هنا قدم(**Wheelen & Hunger,2006**) نموذجاً للمسؤولية الأجتماعية يتضمن نوعين للمسؤوليات هما المسؤوليات الأخلاقية والمسؤوليات التطوعية وكما هو واضح في الشكل (**5-3**) .

شكل (5-3)

مسؤوليات المنظمة والمسؤولية الأجتماعية

مـــسؤولـيات الأعــمال

المسؤولية الاجتماعية			
المسؤوليات التطوعية (المساهمة في رفاهية المجتمع)	المسؤوليات الأخلاقية (عمل ما هو صحيح)	المسؤوليات القانونية (الالتزام بالقوانين)	المسؤوليات الاقتصادية (تحقيق الأرباح)

Source: Wheelen, Thomas L. Hunger, David J. (2006), Strategic management and business Policy , concepts and business Policy , concepts and cases, 10th edition Person Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey .

ويتفق المؤلفان مع وجهة النظر السابقة كون القيام بالدور الاقتصادي والقانوني يمثل متطلبات ملزمة لمنظمة الأعمال، فالمنظمة ملزمة بتقديم المنتجات والخدمات التي تلبي حاجات المجتمع كي تحقق الأرباح لمالكيها، كما أنها ملزمة بالإذعان للقوانين والتشريعات النافذة وإلا فأنها تتعرض للمسائلة كما أشرنا، وفي كلا النوعين من المسؤوليات لا وجود لمسؤولية اجتماعية بمعناها الحقيقي .

References

1- Ali,A.AL-bdour, Nasrudding, Ellisha & Lin, Keng, Soh, (2010), The relationship between internal corporate social responsibility and organizational committment within the Banking sector in Jordan, International Journal of Human and Social Science 5:14, PP. 1 – 20.

2- Aduda,Josiah; Choqii, Ronald,(2013), An empirical test of competing corporate governance theories on the performance of firms listed at The Nairobi Securities exchange, European Scientific Journal, Vol.9. No. 1

3- Abdullah, H.&Valentine ,B.(2009),Fundamentals and ethic theories of corporate governance ,Middle Eastern Finance and Economics,7.

4- Altamimi, Rund, Mohamed, Bader. (2010), Corporate Social responsibility in listed companies in Palestine securities exchange (PSE) and its profitability, unpublished master Thesis in Business Administration, Faculty of Graduate studies at Hebron University .

5- Ayuso,S.& Argandona ,A.(2007),Responsible corporate governance :Towards a stakeholder board of directors , Working paper , University of Navarra, IESE. Business School.

6- Babalola, Abiodum, Yisau, (2012), The impact of corporate social responsibility on firms Profitability in Nigeria, European Journal of Economic Finance and Administration Science, ISSN, PP .1450 – 2275 , Issue (45).

7- Badiyani, B.M.(2013), Corporate governance : Ethical issues and popular theories , International Journal of Research in Economics & Social Sciences ,Vol.3.Issue,2.

8- Baron, David P. (2010), Business and its environment, 6th Edition, Pearson Prentice-Hall, Education International .

9- Basdeo , D.K. , Smith , K.G. Grinam , C.M. Rindova , V.P. , Derfus , p.J. (2006) , The impact of market action on firm reputation, Strategic Management Journal , 27 : 1205 – 1219 .

10- Bayoud , Nagib , Salem , Kavanagh , Marie , and slaughter , Geoff , (2012) , Is there a relationship between corporate social responsibility disclosure and corporate reputation in developing countries ? the case of Libya, Journal of Business and policy Research vol. 1 No.1.PP.131-160.

11- Benowitz, E. A. (2001), Principles of management, Hungry Minds Int. New York.

12- Brealy,R.A,Myers,S,Allen ,F(2008),Principles of corporate finance ,9 th ed. McGraw-Hill.

13- Berle, A.A.Jr, Means, G.C. (1932), The modern corporation and private property .NewYork . MacMillan.

14- Berle ,A. A & Means, G.(1968),The modern corporation and private property .Rev.Ed. Macmillan Publishing Company .

15- Benjamin , B.A. , & Podolny , J.M. (1999) , Status , quality , and social order in the California wine industry . Administrative science quarterly , 44 : 563 – 589 .

16- Brammer, s , Brooks, c, Pavelin , S., (2006), Corporate social performance and stock return :UK Evidence from disaggregate measures http://207.36.165.114/FinMgmt/frautumnO65-pdf

17- Branco, Castelo, Menuel & Rodrigue, Lima, Lucia.(2007), Positioning stakeholder theory within debate on corporate social responsibility, Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies Vol.12 , No.PP.5 – 14 .

18- Bowen, Howard R. (1953), Social responsibility of the business , Harpers & Row , New York

19- Buchholtz , Ann. K & Carroll , Archie B.(2009) ,Business and society .1th edition, South – Western Cengage learning , Canada.

20- Carpenter ,M.A.&Westphal , J.D.(2001),The Strategic context of external network ties : Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making .Academy of Management Journal,44.

21- Carson ,T.L.(1994) ,Conflicts of interest, Journal of Business Ethics, Vol.13. No,5.

22- Cadbury, A.(1992),Report of the Committee on the financial aspects of corporate governance , London. Gee Publishing.
-Carroll , Archie , B. (1991) , The Pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders , Business Horizons , July , P. 39 – 48 .

23- Chatterjee, S & Harrison, J. S. (2001) ,Corporate governance, Malden, M A: Blackwell Publishers Inc.

24- Cheema , Khaliq & Din , Mohammad (2013), Impact of corporate governance on performance of firms: A case study of cement industry in Pakistan, Journal of Business and Management Sciences, Vol.1 .No,4.

25- Collis, D. (2004), The paradox of scope: A challenge to the governance of higher education. In competing conceptions of academic governance: Negotiating the perfect storm, edited by William G. Tierney, 27--Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.

26- Culler, Connie, (2010), Good works :Assessing the relationship organizational culture , corporate social responsibility programs, and Webrian theory, International Journal of Arts and Science 3 (13) : 357 – 374.

27- Daft, Richard L.& Marcic, Dorothy. (2009), Management the new workplace , 6th edition, South-Western, A part of Cengage Learning International Offices , Asia .

28- Damak , Sana Triki (2013),The corporate governance from Tunisian banks , Journal of Business and Management, .Vol.9,Issue 6.

29- Dahlsrud , Al expander , (2006) , How corporate social responsibility defined all analysis of 37 definitions , CSR and Environment management Received , 24 , April .

30- Dalton, D. R. et al. (1998), Meta – analytic reviews of board composition ,leadership structure, and financial performance, Strategic Management Journal, 19 (3).

31- Davis , Keith . (1973) , The case for and against business assumption of social responsibility, Academy of , Management Journal 16,PP.312-322 .

32- Davis, Gerald F.& Useem, Michael ,(2000),Top management , company directors , and corporate control : Handbook of strategy and management . London , Sage .

33- Demb,A.&Neubauer, F.F.(1992),The corporate board: Confronting the paradoxes, Long Range planning ,Vol.25,No.3.

34- Demsetz ,H.; Villalonga , B.(2000),Ownership structure and firm performance ,Journal of Corporate Finance,Vol.7.

35- Deutsch , Y. , & Ross , T.W , (2003),You are know by the directors you keep : reputable directors as a signaling mechanism for young firms , Management Science , 49 : 1003 – 1017 .

36- Drucker, P (1954), The practice of management, Harper South - Western ; and Raw , publishing , USA.

37- Donaldson, T.& Preston, L.E.(1995) .The stakeholder theory of the corporation :Concepts ,evidence and implications. Academy of Management Review,20.(1).

38- Earle, J.S. Kucsera ,C.&Telgdy, A(2005),Ownership concentration and corporate performance on the Budapest stock exchange :Do too many cooks spoil the goulash? Corporate governance : An International Review,13.

39- Freeman, R.E.(1984) Strategic management ; A stakeholder approach , Pitman Boston .

40- Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. (2010), Quality management for organizational excellence , introduction to total Quality , 6th edition . pearson prentice – Hall New Jersey.

41- Golden, B. R. & Zajac , E. J. (2001),When will boards influence strategy ? Inclination × Power = strategic change, Strategic Management Journal 22.

42- Griseri, paul & Seppala, Nina. (2010), Business ethics and corporate social responsibility,South-Western, Cengage learning EMEA, Singapore

43- Gupta, Meenakshi , (2009), Principles of management, PH1 learning private limited, New Delhi .

44- Gomez,M.L.;Nickel-Nunez; Gutierrez(2001),The role of family ties in agency contracts, Academy of Management Journal, Vol.44,No1.

45- Jensen, M.C. & Mecking , W.H.(1976), Theory of the firm ; Managerial behavior , agency costs and ownership structure, Journal of Financial Economics .Vol.3,No.4.

46- Jonhn, K.,& Senbet ,L.(1998),Corporate governance and board effectiveness, Journal of Banking and Finance ,Vol.22.

47- Jones,T.M.&Wicks,A.C.(1999),Convergent stakeholder theory, Academy of Management Review,Vol.24.No,2.

48- Johnson, J. L. et al. (1996), Boards of directors: A review and research agenda, Journal of Management , 22 (3).

49- Hampel Committee Report(1998), Committee on corporate governance : Final report ,London, HMSO.

50- Hill.C.W.L.,and Jones, G.R.(2011). Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Ninth Edition, South-Western, Cengage Learning.

51- Hillenbrand, Carola & Money, Kevin, (2007), Corporate responsibility and corporate reputation two separate concepts or two sides of the same coin ? , Corporate Reputation Review (2007) 10 , 261 – 277 .

52- Kapopoulos,P.&Lazaretou,S.(2007),Corporate ownership structure end firm performance :Evidence from Greek firms, Corporate Governance, Vol.15.No,2.

53- Katamba , David , (2010), Corporate social responsibility , Organizational culture ethical citizenship and reputation of financial institutions in Uganda , Unpublished PH.D dissertation of school of Graduate studies , Makerere University .

54- Keng, Loi. (2010), The perception of ethics and social responsibility of Malaysian international chamber of commerce and industry corporate members in relation to ISO 26000 – Social responsibility adoption, unpublished PH.D. dissertation in Business administration, University of Utara Malaysia .

55- Khanifer, Hossein, Nazari, Kamran, Emami, Mustafa & Soltani, Hossein, Ali. (2012), Impacts of corporate social responsibility activities on company financial performance, International Journal of Contemporary Research in Business , Vo l3 , No. 9. PP. 1–10 .

56- ILyas, M.& Rafiq ,M.(2012), Impacts of corporate governance on perceived organizational success: Empirical study on consumer bank in Lahore , Pakistan. International Journal of Business and Social Sciences Vol.3.No.13.

57- Macmillan, Palgrave, (2008), Beyond corporate reputation : managing reputation interdependence, Corporate Review , 11 , doi : 110 . (1051) / crr . pp. 1-9 .

58- Mace, M. L. (1986), Directors: myth and reality, Boston, MA: Harvard Business School Press.

59- Mayer , K.J. (2006) , Spillovers and governance : An analysis of knowledge and reputational spillovers in information technology . Academy of Management Journal . 49 : 69 – 84 .

60- Narayan , Ram (2002),Governance of India; Issues and perspectives, Concept Publishing company . New Delhi ,India.

61- OECD,(1999), Principles of corporate governance .OECD, Paris.

62- Pearce, J.A.& Robinson, R. B. Jr. (2005), Strategic management: strategy formation and implementation , New York, Irwin.

63- Pearce, J. A. II and Zahra, S. A. (1992), Board composition from a strategic contingency perspective, Journal of Management Studies, 29(4).

64- Post, James E., Lawrence, Anne T. & Weber , James . (2002), Business and society , corporate strategy , public policy, ethics, 10th edition, McGraw-Hill Higher Edition A Division of the McGraw-Hill Companies .

65- Robbins, Stephen . (1999), Management: Concept and a application, Prentice Hall , Inc., USA.

66- Schermerhorn, JR. & John R., (2010),"Introduction to management" 10th edition, John Wiley & Sons, Inc.

67- Shlefer ,A.& Vishny, R.W.(1986) ,Large shareholders and corporate control, Journal of Political Economy,94.

68- Shleifer , Andrei & Vishny , Robert .W. (1997), A survey of corporate governance ,Journal of Finance , 52.

69- Singh, H. & Harinanto, F. (1989), Management :board relationship, takeover risk and the adoption of golden parachutes. Academy of Management Journal,32.

70- Solomon ,J& Solomon ,A.(2004),Corporate governance of accountability ,Chichester ,Wiley.

71- Stiles, P. & Taylor, B. (2001), Boards at work: How directors view their roles and responsibilities, Oxford University Press.

72- Strier,F.(1979),The business managers dilemma-111,identifying the social responsibilities of business, Journal of Enterprise management, Vol.2,No.1.

73- Testa, Mario, (2008), Corporate social responsibility and reputation risk, Queens University Belfas,
www. orthernfinance .org/2008/ papers/ 221.pdf

74- Turnbull, Report ,(1999) , Internal control: Guidance for directors on the combined code, London. The Institute of Charted Accountants in England and Wales.

75- Vuontisjarvi, T., (2006), Corporate social Reporting in the European context and Human Resource Disclosures : An analysis of Finnish companies , Journal of Business Ethics, 69 : PP .331 – 354.

76- Wang,D.(2006) ,Founding family ownership and earnings quality ,Journal of Accounting Research , Vol.44,No.3.

77- Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J. (2006), Strategic management and business policy , concepts and business Policy , concepts and cases, 10th edition Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey .

78- Wheelen ,T. L & Hunger ,David J. (2004), Strategic management and business policy, Pearson Education ,Inc. Upper Saddle River , New Jersey.

79- Zairi, M. (2000), Managing customer dissatisfaction through effective complaint management systems, The TQM Management, VOL.12,No.5.

المصادر العربية

١- إبراهيم، إبراهيم خليل (2010)، تطوير نموذج المسؤولية الأجتماعية في ضوء قياسات القوة والأخلاقيات في الكليات الأهلية العراقية ببغداد، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

٢- الحمدي، فؤاد محمد حسين (2003)، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الأجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية

٣- البكري، ثامر ياسر (2006)، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

٤- الخفاجي، نعمة عباس والغالبي، طاهر محسن (2008)، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الأجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

٥- الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي (2009)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

٦- رشيد، صالح عبد الرضا، والزيادي، صباح حسين (2013)، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية)، مجلة القادسية للعوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 1 .

٧- زيارة، فريد فهمي (2009)، وظائف الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

الفصل الرابع

تحليل البيئة الخارجية

External Environment Analysis

أهداف الفصل

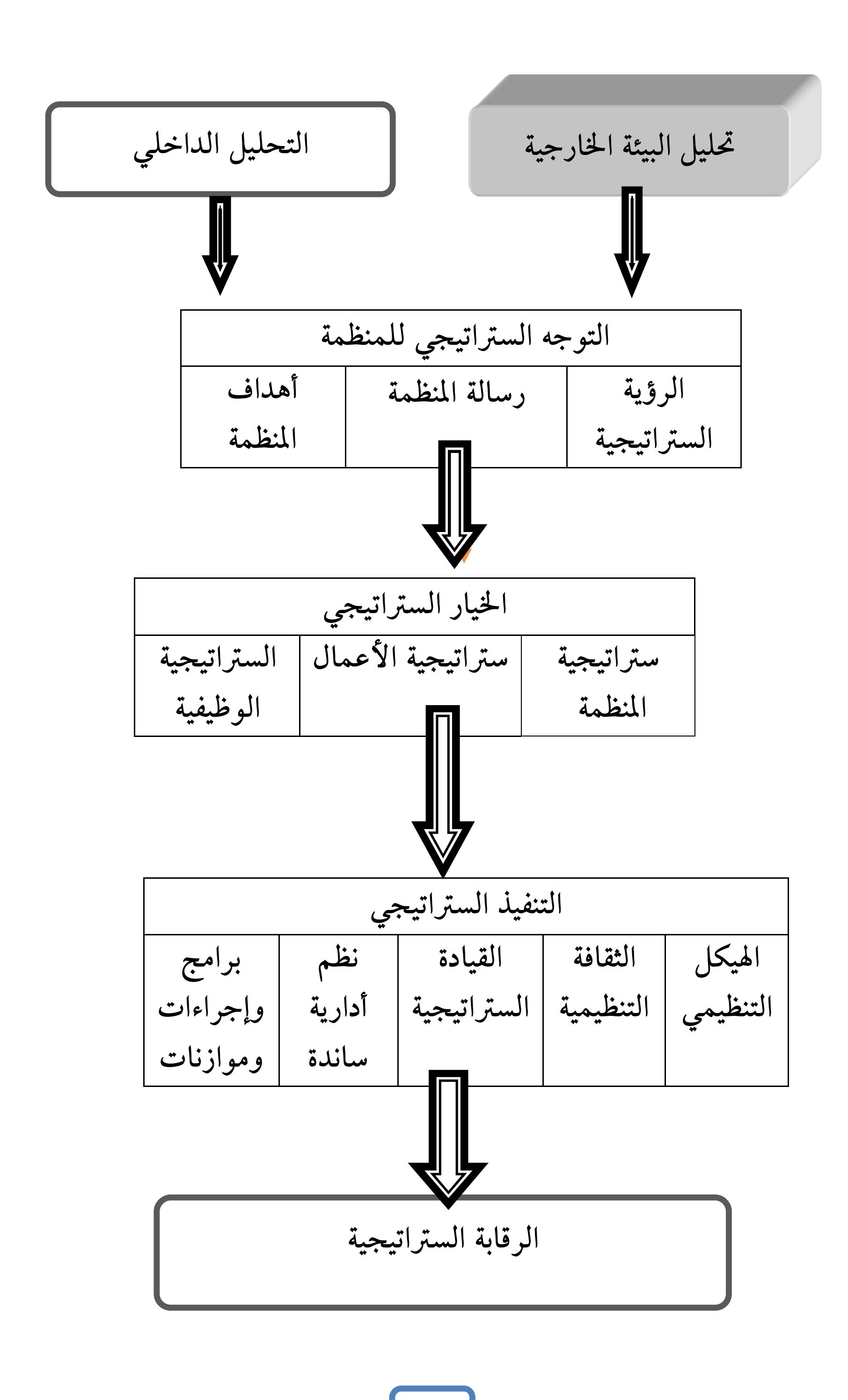
عند قراءة هذا الفصل سيتمكن القارئ من التعرف على:

١- مفهوم البيئة وأنواعها ومستوياتها ومدى تأثيرها في الخيار الستراتيجي للمنظمة .

٢- كيفية تحليل البيئة الخارجية العامة للمنظمة .

٣- تحليل البيئة التنافسية للمنظمة باعتماد نموذج **Porter** للقوى الخمسة المؤثرة في الصناعة.

٤- آليات تحليل المنافسين المباشرين للمنظمة .



تحليل البيئة الخارجية
التحليل الداخلي
التوجه الستراتيجي للمنظمة
الرؤية الستراتيجية
رسالة المنظمة
أهداف المنظمة
الخيار الستراتيجي
ستراتيجية المنظمة
ستراتيجية الأعمال
الستراتيجية الوظيفية
التنفيذ الستراتيجي
الهيكل التنظيمي
الثقافة التنظيمية
القيادة الستراتيجية
نظم أدارية ساندة
برامج وإجراءات وموازنات
الرقابة الستراتيجية

مفهوم البيئة

أثبتت البراهين والتجارب العملية أن المنظمات لا تنشأ في فراغ، إنما هي وليدة بيئتها. وعادة ما تولد المنظمات لسد حاجة المجتمع الى المنتجات والخدمات التي تقدمها، وبالتالي فإن بقاءها مرتبط بقدرتها على أداء هذه الوظيفة بطريقة كفوءة وفاعلة. ولكي تحقق المنظمات أهدافها لابد وان تكون على دراية واطلاع على التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها كون هذه التغيرات هي التي تحدد الفرص **Opportunities** التي يتوجب اغتنامها، والتهديدات **Threats** التي يتطلب مواجهتها أو تجنبها. ومن هنا جاء اهتمام الباحثين وفي مقدمتهم، **John Caus**، بدراسة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، حيث أعتبر أن المنظمة هي كائن حي وأنها جزء من النسيج الاجتماعي،وعلية لا يمكن فهم كيفية أدائها لوظائفها دون التعرف على علاقتها بالبيئة الخارجية **(Stillman,1988)**. وقد عرف **(Duncan,1972)** البيئة على أنها مجموعة العوامل المادية والاجتماعية خارج حدود المنظمة، وهي كل شيء يحيط بالمنظمة ويقع خارج حدودها **(Katz & Khan ,1978)**.

ونظر اليها **(Jauch & Glueck, 1989)** من زاوية أخرى، فالبيئة بالنسبة لهما هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمنظمة، حيث يركز هذا المفهوم على ابراز دور البيئة في رسم ستراتيجية المنظمة. ولكي تتمكن المنظمة من فهم البيئة المحيطة بها، عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار عاملين أساسيين هما درجة التعقيد البيئي**Complexity**،والذي يتضمن وجود عدد كبير من المتغيرات البيئية التي تؤثر في ستراتيجيات المنظمة وانشطتها. فكلما اتسمت البيئة بالتعقيد زاد ذلك من صعوبة اتخاذ قرارات فاعلة من قبل المنظمة.أما العامل الثاني فهو الاضطراب البيئي **Turbulence** والذي يشير إلى ديناميكية البيئة أو معدل التغير في العوامل المكونة لها. فالبيئات المستقرة تكون درجة التغير في العوامل المكونة لها محدودة وقابلة للتوقع على عكس البيئات المضطربة التي تتضمن عوامل تتغير بسرعة ويصعب توقعها **(Smith et al.,1985)**.

ويرى (Emery & Trist, 1965) وجود ثلاثة قوى تساهم في زيادة درجة التعقيد والاضطراب البيئي هي:-

- إن القرارات والأنشطة التي تمارسها المنظمات الكبيرة عادة ما ينتج عنها آثاراً متفاوتة على البيئة الخارجية وأحداث التغيير فيها.

- هناك روابط وعلاقات متبادلة ومتداخلة على مستوى المنظمات والاقتصاد بشكل عـام بحاجة إلى إعادة تنظيم مستمرة من خلال القوانين والتشريعات.
- حاجة المنظمات إلى البحث والتطوير لمواجهة تحديات المنافسة والتي تؤدي بالنتيجـة إلى حدوث تغييرات مستمرة في البيئة التي تعمل فيها.

وهذه القوى غالباً ما تكون خارج سيطرة المنظمـة وبالتـالي فأنهـا تزيـد مـن حالـة عـدم التأكد البيئي التي أصـبحت الصـفة الملازمـة للعـالم الـذي تعيشـهُ المنظمـات المعاصـرة. ويعتقـد **(Pennington , 1972)** أن هذه الحالة يمكن مواجهتها مـن خـلال إجـراء التعـديلات المسـتمرة على الخطط التي تجريها منظمات الأعمال في محاولة منها لمواجهة حالة عدم التأكد. في حين يرى **(Linneman & Kennell , 1977 ; Malmlow , 1972)** إن المنظمات يجب أن تعمل على جمـع المعلومات المطلوبـة عـن البيئـة الخارجيـة مـن مصـادرها الداخليـة و الخارجيـة بهـدف تطـوير سيناريوهات(بدائل) مختلفة توفر المرونة لمتخذي القرار لاتخاذ قرارات قادرة على مواجهة المـدى الواسع من التحديات البيئية. ويتفق كـل مـن **(Marsden , 1998; , Mckiernan , 1997)** مـع الرأي المذكور حيث يؤكدان على اهمية انتقال المنظمـات مـن الاعتمـاد علـى التنبـؤ إلى تطـوير السيناريوهات عن حالة المستقبل لخلق حالة الموائمة بين تلك المنظمات والبيئة التي تعمل فيها.

وأقترح (Allaire & Firsirotu , 1989) أهميـة الركـون إلى ثلاثـة طرائـق إذا أريـد التعاطي مع حالة عدم التأكد البيئي وهي:

- **التنبؤ والاستعداد للمستقبل (Predict & prepare)**: حيث تفترض هذه الطريقة أن المستقبل يمكن التنبؤ بهِ وبالتالي أمكانية صياغة خطط موقفية تعتمـد علـى افتراضـات يمكن اعتمادها كاستجابات حالية أو مسبقة من جانب المنظمة للحالات التي لا تتوافـق بشكل جيد مع الخطة الموضوعة.
- **السـيطرة علـى أو التخفيـف مـن حالـة عـدم التأكـد Dominate or eliminate uncertainty**: إن الممارسات التي يمكن أن تقوم بهـا المنظمـات للتخفيـف مـن حالـة عدم التأكد تشمل الضغط السياسي، المفاوضات ،التسـويات، الاكتسـاب والانـدماج، والتجريد، ونقل المخاطرة إلى الغير، والمنافسة المنضبطة.
- **بنـاء الطاقـة اللازمـة لتحقيـق المرونـة والتكيـف Build capacity for flexible responses and adaptation**: ويمكن أن يتحقـق ذلـك مـن خـلال اعتمـاد أسـاس

الانتاج الواسع، والتحالفات الستراتيجية، وهيكل تنظيمي قادر على التعاطي مع حالة عدم التأكد خارج حدود المنظمة.

أنواع البيئة

حدد (Aguilar ,1967) ثلاثة أنواع من البيئة هي البيئة المستقرة **Stable environment** والتي لا تظهر أية تغيرات في العوامل المكونة لها، والبيئة غير المستقرة **Unstable environment** والتي تظهر تغيرات نسبية، والبيئة الديناميكية **Dynamic environment** والتي تتضمن تغيرات مستمرة ومتسارعة في العوامل المكونة لها.

أما (Emery &Trist,1965) فقد صنفا البيئة إلى أربعة أنواع كما في الشكل (1-4) وهي:

- **البيئة الهادئة العشوائية Placid random environment**: وهي البيئة التي تتسم بدرجة تعقيد منخفضة واستقرار عالي، حيث الفرص والتهديدات في هذه البيئة تتوزع عشوائياً، كما أن توجه المنظمة في هذا النوع من البيئات ينصب بدرجة أساس على تحقيق الفاعلية التشغيلية **Operational effectiveness**.
- **البيئة الهادئة المتجمعة Placid clustered environment**: وهي بيئة تتسم بدرجة تعقيد عالية، الا أنها مستقره نسبياً. وعلى الرغم من أن الفرص والتهديدات في هذا النوع من البيئات مختلفة، إلا أنها عادة تكون متجمعة ،وان الاهتمام الرئيس للمنظمة في هذه البيئة يتمثل في البحث عن الموقع المثالي **Optimal location** بالقرب من مراكز تجمع الموارد البيئية.
- **البيئة المضطربة الانعكاسية Disturbed reactive environment**: يتسم هذا النوع من البيئات بدرجة تعقيد منخفضة ولكنها غير مستقرة، فضلا عن وجود عدد كبير من المنافسين. وينصب تركيز المنظمة في مثل هذه البيئة بشكل أساس على المحافظة على المركز التنافسي لها.
- **البيئة الهائجة Turbulent environment**: وهي بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم الاستقرار وتتطلب استجابة سريعة للتغيرات الحاصلة فيها، ولهذا فإن اهتمام المنظمة ينصب على التركيز على السلوك العلاقاتي مع المنظمات الأخرى. إن هذا

النوع من البيئات هو الذي تعيشهُ منظمات الأعمال في الوقت الحاضر على وفق رأي (Chartnard , 2002) الذي أشار إلى أن المستقبل سيتضمن نوعاً آخر من البيئة أطلق عليه الدوامة Vortex والذي يتضمن درجة عالية من التعقيد البيئي الذي لا يمكن ملاحقتهُ.

إن معرفة نوع البيئة المحيطة بالمنظمات والخصائص التي تتسم بها يعُد أمراً ضرورياً لها لتحديد الفرص والتهديدات المصاحبة لكل نوع من تلك البيئات بقدر تعلق الأمر بالمنظمة، وتحديد الخيار الستراتيجي الذي يحقق لها مركزاً تنافسياً يضمن لها النجاح والاستمرار. والجدير بالذكر أن عملية التعرف على نوع البيئة وخصائصها يجب أن تتسم بالاستمرارية، فلا يغني تحديد الفرص البيئية مثلاً في موقف معين عن ممارسة المنظمة لهذه العملية في الأوقات الأخرى إذا ما أرادت بلوغ حالة النجاح المنشودة.

الشكل (4-1)

تصنيف البيئة وفقاً لمنظور Emery & Trist

الإستقرارية	منخفضة ← درجة التعقيد → عالية	
عالية	البيئة الهادئة العشوائية	البيئة الهادئة المتجمعة
منخفضة	البيئة المضطربة الانعكاسية	البيئة الهائجة

Source: Emery, F. E. & Trist , E. L.(1965),Casual texture of organizational environment, Human Relations.

مستويات البيئة

بالنظر للشمولية التي تتسم بها البيئة فقد عمد الباحثون إلى تصنيفها على وفق عدة مستويات. فقد صنفها كل من (O'sbern & Hunt , 1974) إلى مستويين هما البيئة الكلية **Macro-environment**، والتي تشمل مجموعة العوامل السياسية والاقتصادية والقانونية

والاجتماعيــة والــتي تــؤثر بدرجــة أو بــأخرى في انشــطة المنظمــة. والبيئــة الجزئيــة Micro-environment، وتمثل مجموعة العوامل المشتركة داخـل المنظمـة وخارجهـا والـتي تـؤثر بشـكل مباشر في انشطتها.

وهنـاك مـن يصـنف البيئـة إلى بيئـة خارجيـة External environment وبيئـة داخليـة Internal environment (Wheelen & Hunger, 2004,2012 ;Daft ,2003). فالبيئـة الخارجية هي مجموعة العناصر والمتغيرات الخارجية التي تؤثر في جميع أنواع الأعمال والمنظمـات بدرجات متفاوتة، اما البيئة الداخلية فتمثل مجموعـة العوامـل والإمكانـات التشـغيلية للمنظمـة (الموارد والقابليات والمقـدرات). وسـنتناول في هـذا الفصـل تحليـل البيئـة الخارجيـة للمنظمـة والأدوات المستعملة في تحليلها .

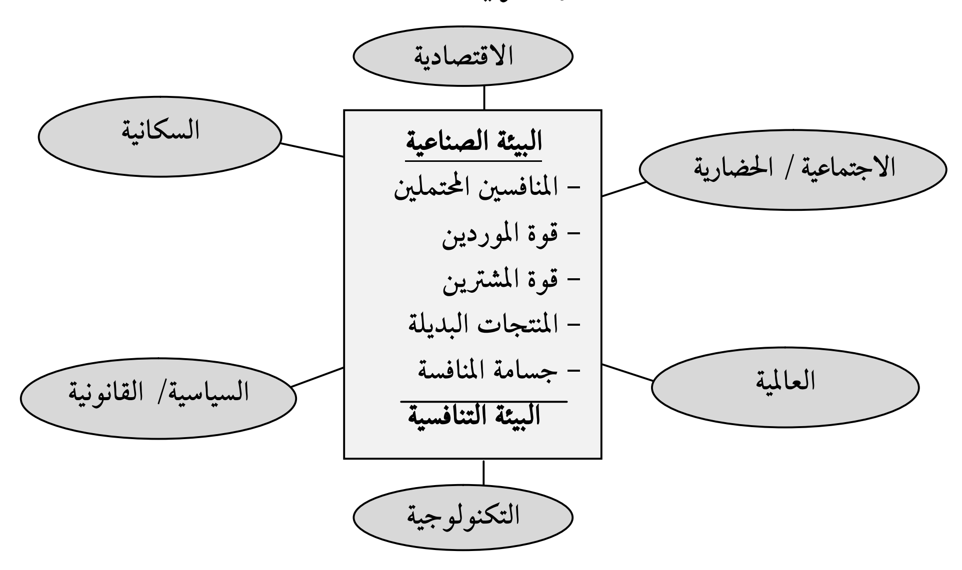
البيئة الخارجية External environment

تتكون البيئة الخارجية للمنظمة من مجموعـة العناصـر والقـوى الـتي تقـع خـارج حـدود المنظمة والتي تتفاعل فيما بينها لأحداث تأثيرات مختلفة عليها بدرجات متفاوتـة مـن خـلال مـا تخلقهُ من فرص أو تحديات تؤثر في أداءها.وتنقسم البيئـة الخارجيـة عـادة إلى عـدة مسـتويات لم يتفق الباحثون على عددها. إذ يرى Hitt وزملاؤه ان البيئة الخارجية للمنظمة يمكـن أن تنقسـم إلى ثلاث مستويات، انظر الشكل (4-2)، هي (Hitt et al.,2011; 2004) :

- البيئة العامة General environment
- البيئة الصناعية Industrial environment
- البيئة التنافسية Competitive environment

الشكل (4-2)

تصنيف البيئة وفقاً لرأي (Hitt et al.,2011)



Source:-Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson , R. E. (2011), Strategic management : Competitiveness and globalization ,Thompson South – Western.

ويصنف (Pearce & Robinson, 2005) البيئة الخارجية إلى ثلاث مستويات كما في الشكل (4-3) وهي:

- **البيئة البعيدة Remote environment**
- **البيئة الصناعية Industrial environment**
- **البيئة التشغيلية Operational environment**

الشكل (3-4)

عناصر البيئة الخارجية من منظور(Pearce & Robinson ,2005)



Source: Pearce,J. A & Robinson ,Jr.R.B.(2005), Strategic management :Strategy formulation, implementation and control, New York , Irwin.

كما أن هناك من يصنفها إلى بيئتين عامة وخاصة، أو كما يطلق عليها أحياناً بيئة المهمة **(Daft. 2003; Bourgeois, 1980; Kast & Rosenzwieg 1979;Duncan.1972)**. ومن المهم في هذا الجانب الإشارة إلى أن المستويات المختلفة للبيئة تتفاوت في أهميتها وتأثيرها في المنظمات المختلفة وفيما بينها أيضاً، وبالتالي فإن ذلك يتطلب جهوداً حثيثةً من تلك المنظمات في دراسة وتحليل المتغيرات البيئية المختلفة وتقييم آثارها بشكل مستمر لضمان نجاحها وبقاءها على الأمد البعيد، ذلك إن نجاح المنظمة في هذه الحالة إنما يعتمد في جانب كبير منهُ على

قدرتها على اغتنام الفرص التي تُتيحها البيئة الخارجية وتجنب التهديدات التي تفرضها تلك البيئة. والفرص **Opportunities** هي الظروف الخارجية المؤاتيةِ للمنظمة والتي تساعدها على تحقيق التنافسية الستراتيجية، أما التهديدات **Threats** فهي الظروف الخارجية غير المؤاتيةِ والتي تقف حائلاً دون تحقيق التنافسية الستراتيجية للمنظمة. فإذا ما استطاعت المنظمة استعمال مواردها وقابلياتها ومقدراتها في اغتنام هذه الفرص أو تجنب تلك التهديدات فأنها سوف تتمكن من تحقيق التنافسية المنشودة وتحقيق عوائد أعلى من المعدل.

إن عملية التحليل البيئي في حقيقتها تتضمن تحديد العناصر المكونة للبيئة الخارجية التي تتعامل معها المنظمة والتعرف على التغيرات المحتملة في هذه العناصر ودراسة مدى تأثيرها في حاضر المنظمة ومستقبلها. وتتضمن هذه العملية أربع نشاطات أساسية هي**(Hitt et al., 2004)**:-

- **المسح البيئي External scanning**: تمثل عملية المسح البيئي الخطوة الأولى باتجاه التوافق أو التناغم بين ستراتيجية المنظمة وبيئتها الخارجية **(Beal,2000;Daft &Wiek 1984;Hambrick,1982)**.كما أنها العملية التي تتمكن من خلالها المنظمة من اكتشاف الأحداث والاتجاهات الهامة التي تقع خارج حدودها**(May et al., 2000)** والمسح البيئي هو عملية جمع المعلومات عن الأحداث والاتجاهات، والعلاقات المكونة للبيئة الخارجية للمنظمة واستعمالها لمساعدة الإدارة في رسم الخطط المستقبلية للمنظمة **(Choo,2001;Aguilar,1967)**. والهدف من وراء هذه العملية هو التعرف على قوى التغيير الخارجية للمنظمة وتمكينها من تطوير الستراتيجيات الفعالة التي تضمن لها مركزاً جيداً في السوق في المستقبل، كما أنها تستخدم لتجنب المفاجآت، وتشخيص الفرص والتهديدات البيئية وبالتالي الحصول على المزية التنافسية، وتحسين عملية التخطيط على الأمدين القريب والبعيد **(Sutton, 1988)**. وقد حدد **(Fahey & King ,1977)** ثلاثة أنواع من المسح البيئي وفقاً لدرجة تعقيده وفاعليته هي المسح غير المنتظم **Irregular**،والمسح المنتظم **Regular**، والمسح المستمر **Continuous** ، الجدول**(1-4)**.

والمسح غير المنتظم يمكن وصفهُ على انهُ الأبسط والأقل فاعلية والأكثر استعمالاً. أما أسلوب المسح المنتظم فيوصف على انهُ أكثر فاعلية من سابقهِ. وأما المسح المستمر فأنهُ يمثل الأسلوب الأكثر فاعلية من سابقيهِ.

جدول (4-1)

أنواع المسح البيئي

وجه المقارنة	غير منتظم	منتظم	مستمر
مساحة النشاط المسحي	دراسات خاصة	دراسات دورية محدثة	نظم تشغيل وتجميع البيانات المركبة
نطاق المسح	أحداث ماضية	أحداث مختارة	مدى واسع من نظم المسح
دافعية النشاط	بداية الأزمة	توجه القرار	توجه عملية التخطيط
الطبيعة الزمنية للنشاط	استجابة	استباقي	استباقي
الإطار الزمني للبيانات	الأحداث الماضية	الحالي أو المستقبلي	المستقبلي
الإطار الزمني لتأثير القرار	الوقت الحاضر والمستقبل القريب	المستقبل القريب	المستقبل البعيد
المكون التنظيمي	وكالات الملاك المتنوعة	وكالات الملاك المتنوعة	وحدة المسح البيئي

Source :Fahey , Liam & King, William (1977) , Environmental scanning for corporate planning , Business Horizons , Aug.

- **المراقبة Monitoring** : وهي عمليـة منتظمـة لمتابعـة الأحـداث والاتجاهـات الـتي تم رصدها في عملية المسح البيئي.وتهدف هذه العملية إلى تحديـد اتجاه ودرجـة ومعـدل وأهمية التغير في العوامل البيئيـة لمعرفـة التـأثيرات المحتملـة علـى المنظمـة وخياراتهـا الستراتيجية **(Smith et al.,1985)**.وتساعد البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال هذه العملية في أعطاء صورة أكثر وضوحاً عن العوامل والمتغيرات البيئيـة الـتي تمتلـك تأثيراً اكبر من غيرها علـى قـرارات المنظمـة وأنشـطتها المختلفـة واسـتبعاد المـتغيرات والعوامل التي يكون تأثيرها محدوداً.
- **التنبؤ Forecasting** : تهدف عملية التنبؤ إلى معرفة توقيـت واحتماليـة التـأثير الـذي يمكن أن تحدثهُ المتغيرات والعوامـل البيئيـة علـى المنظمـة. فـإذا كانـت عمليـتي المسـح والمراقبة تتعلقان بالأحداث والاتجاهـات عنـد نقطـة زمنيـة معينـة، فـإن عمليـة التنبـؤ تتضمن تطوير الافتراضات عما يمكن أن يحـدث في المسـتقبل والسـرعة الـتي يمكـن أن تحدث بها كنتيجـة للـتغيرات والاتجاهـات الـتي تم تشخيصـها خـلال عمليـتي المسـح

والمراقبة **(Hitt et al., 2004)** . وبالنظر للوقت والكلفة المرتفعة المصاحبة لعملية التنبؤ فأنها عادة ما تقتصر على المتغيرات التي تمتلك تأثيراً اكبر على المنظمة. وهناك طرائق عديدة للتنبؤ بتأثير التغيرات البيئية يمكن للمنظمة أن تختار منها ما يناسبها. ومن الأمثلة على ذلك آراء الخبراء، وتحليل الاتجاه، والعصف الذهني، والسيناريوهات....وغيرها.

- **التقييم Assessment**: ان الهدف من تحليل البيئة الخارجية هو التعرف على الفرص المتاحة أمام المنظمة بهدف تعظيم الاستفادة منها، وكذلك التهديدات التي قد تفرضها تلك البيئة بهدف تجنبها أو التخفيف من آثارها. وعندما يتم مقابلة هذه الفرص والتهديدات بنقاط القوة **Strengths** والضعف **Weaknesses** التي يتم تشخيصها في ضوء موارد المنظمة وقابلياتها ومقدراتها، سوف تتمكن المنظمة من اختيار الستراتيجية التي تحقق لها أفضل حالة توافق بينها وبين البيئة الخارجية وبما يضمن لها مركزاً تنافسياً يمكنها من الحصول على أفضل العوائد.ويمكن أن يتم تحليل البيئة الخارجية على ثلاث مستويات:-
  - تحليل البيئة العامة.
  - تحليل بيئة الصناعة.
  - تحليل المنافسين المباشرين للمنظمة.

البيئة العامة General environment

تعرف البيئة العامة على أنها مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تعمل المنظمة في حدودها وتتأثر بها بشكل غير مباشر(**Gerloff , 1985)** .وقد وسع **(Kast & Rosenzweig, 1979)** من هذا المفهوم ليضيف إليهِ ثلاث متغيرات جديدة هي التكنولوجيا، والموارد الطبيعية، والمتغيرات السكانية، وأضاف إليها **(Schermerhorn et al., 1997)** مجموعتين إضافيتين من المتغيرات هما المتغيرات القانونية والمتغيرات التعليمية ليصبح عدد متغيرات البيئة الخارجية العامة من وجهة نظرهم تسع متغيرات.

وبشكل عام، يمكن تقسيم قطاعات البيئة الخارجية العامة إلى أربع قطاعات هي:

- المتغيرات السياسية والقانونية.
- المتغيرات الاقتصادية.

- المتغيرات الاجتماعية.
- المتغيرات التكنولوجية.

مع الإشارة إلى أهمية دراسة البُعد العالمي **Global dimension** لكل قطاع من القطاعات المذكورة بالنسبة للمنظمات التي يتجاوز نشاطها حدود البلد الذي تنتمي إليه. والآتي شرح موجز لهذه المتغيرات:

- **المتغيرات السياسية والقانونية Political and legal variables**: تشمل المتغيرات السياسية تلك المتغيرات التي تتعلق بطبيعة التوجه السياسي للبلد وأيديولوجيتهِ كنظام الحكم، والتعددية الحزبية، ودرجة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي وانعكاس ذلك على طبيعة القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في المجالات المختلفة. وتلعب هذه المتغيرات دوراً كبيراً في صياغة ستراتيجيات المنظمات. فالسياسات الحكومية التي تعتمدها الدولة اما أن تساهم في خلق فرص جديدة للمنظمات للاستثمار في القطاعات الاقتصادية المختلفة كالصناعة والزراعة والتجارة وغيرها،أو أن تفرض قيوداً كبيرة عليها وتشكل تهديداً لها ما ينعكس سلباً على أداءها وأرباحها بشكل عام كما هو الحال بالقرارات المتعلقة بتحديد حد أدنى للأجور والرواتب أو القرارات الخاصة بالتسعير.... وغيرها.
- **المتغيرات الاقتصادية Economical variables**: المتغيرات الاقتصادية هي تلك المتغيرات المرتبطة بالتوجه الاقتصادي العام للدولة وتأثيره في البيئة الاقتصادية التي تعمل المنظمة فيها والتي تؤثر بشكل أو بأخر في ستراتيجياتها.ولعل من أهم المتغيرات الاقتصادية التي تلعب دوراً هاماً في التأثير في أداء وربحية منظمات الأعمال هي(السيد ،**1999**):

✓ الدورة الاقتصادية **Economical cycle**: تمُر الدورة الاقتصادية عادة بعدة مراحل متتابعة من الركود والانتعاش الاقتصادي والتي يتسم كل منها بظروف اقتصادية مختلفة تترتب عليها تأثيرات متفاوتة على نتائج الأعمال. فمستويات الإنتاج والأستخدام والأرباح والأجور والأسعار ترتفع في ظل مرحلة الانتعاش الاقتصادي وتنخفض في حالة الركود. وقد يختلف تأثير تلك التغيرات باختلاف نوع النشاط الذي تمارسهُ منظمات الأعمال، وبالتالي فإن

ما يعتبر فرصة بالنسبة لمنظمة ما قد يعتبر تهديداً على منظمة أخرى وبالعكس. فحالة الركود الاقتصادي،على سبيل المثال،تؤدي إلى انخفاض الطلب على المنتجات المعمرة وبالتالي فإن هذا الانخفاض يمثل تهديداً لمنظمات الأعمال المصنعة لتلك المنتجات. في حين نجد ان الحالة نفسها تمثل فرصة لمنظمات الأعمال العاملة في مجال صيانة تلك المنتجات.

- ✓ السياسات المالية والنقدية **Financial and cash policies**: تلعب السياسات المالية والنقدية التي تقررها الدولة لإدارة النظام الاقتصادي دوراً كبيراً ومؤثراً في منظمات الأعمال العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية. وتشمل السياسات المالية الإجراءات التي تتخذها الدولة في مجال الضرائب على الأرباح، والضرائب على الدخل، والرسوم الجمركية، ورسوم الاستيراد والتصدير... الخ. أما السياسات النقدية فهي السياسات التي تتحكم في كمية النقود (عرض النقد) التي يطرحها البنك المركزي للتداول من خلال اعتمادهِ على عدد من الوسائل الكمية والنوعية والضرائب المباشرة، وسياسات الإقراض، وأسعار الفائدة... وغيرها. وتجدر الإشارة إلى أن أي من تلك السياسات يؤثر في منظمات الأعمال، غير أن التأثير يأتي بدرجات متفاوتة مما يتطلب منها صياغة الستراتيجيات المناسبة لها بعد الأخذ بنظر الاعتبار التأثيرات المحتملة لتلك السياسات في أنشطتها.

- **المتغيرات الاجتماعية Societal variables**: تتضمن المتغيرات الاجتماعية العادات والتقاليد والأعراف، والقيم، والدين، والثقافة وغيرها من المتغيرات التي يمكن تصنيفها في مجموعتين أساسيتين هما:-
  - ✓ المتغيرات السكانية: والتي ترتبط بالتركيبة السكانية للمجتمع من حيث العمر، والجنس، ومعدلات الولادة والوفيات، والطبيعة الجغرافية للأقاليم وتأثيرها في نوع الأعمال الملائمة للمنظمة.
  - ✓ المتغيرات الحضارية: والتي تشمل المتغيرات الخاصة بالتعليم، والثقافة، والقيم الحضارية الموجهة للسلوك الاجتماعي، ودرجة التطور، ومدى تقبل المجتمع لثقافة التغيير... الخ.

إن التغير الذي يحصل في ميزان القوى الاجتماعية المذكورة يمكن أن يكون ايجابياً، بمعنى انهُ يمثل فرصة لبعض المنظمات، كما يمكن أن يشكل تهديداً للبعض الأخر. فالتغير في ثقافة الزبون يمكن أن يغير من الطريقة التي يفكر بها وأسلوب حياتهِ وطريقة إنفاقهِ لأموالهِ والمنتجات التي يرغب في الحصول عليها ما يترتب على ذلك تغيير في الستراتيجيات والسياسات التي تقررها المنظمة للتعامل مع هذا النوع من الزبائن (عوض، **2000**).

- **المتغيرات التكنولوجية Technological variables**: إن التطور التكنولوجي يؤثر تأثيراً كبيراً في عالم الأعمال في نواحي عديدة منها :

✓ تطوير وتحسين أساليب ونظم الإنتاج التي يمكن استعمالها في العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك ايجابياً على تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة قدرة المنظمات التي تمتلك التكنولوجيا المتطورة على المنافسة السعرية.

✓ تطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة إلى الأسواق وما ينتج عنها من زيادة في حجم الطلب على تلك المنتجات والخدمات وبالتالي مبيعاتها وأرباحها.

✓ إن المزية التكنولوجية لمنظمة الأعمال تعتبر عاملاً مهماً في ميدان المنافسة ما دامت تحافظ على موقع الريادة في مجال التطوير والتحسين التكنولوجي المستمر لمنتجات المنظمة، مما يستدعي قيامها بتحليل تأثير المتغيرات التكنولوجية القادرة على خلق فرص جديدة للاستفادة منها أو فرض تهديدات جدية في مجال المنافسة يتوجب تجنبها **(Ray,1990)**. ومن الأمثلةِ على ذلك ما تحقق من نجاح لشركة **Xerox** بسبب التطورات التي حصلت في طريقة التصوير (التصوير الجاف)، والتي أدت في نفس الوقت إلى خلق مشكلات كبيرة لمصنعي ورق الكاربون **(Pearce & Robinson , 2005)**.

تحليل البيئة العامة General environment analysis

من خلال استعراض متغيرات البيئة الخارجية التي سبق الإشارة إليها نجد أن تلك المتغيرات غير قابلة للسيطرة بشكل عام مما يستلزم قيام المنظمة بدراسة تأثير تلك المتغيرات وتحليلها باستمرار لغرض التعرف على الفرص والتحديات التي تفرضها تلك المتغيرات عليها.

ومن بين الوسائل التي يمكن استعمالها في دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة ما يطلق عليه **PEST Analysis**. وترمز كلمة **PEST** إلى الأحرف الأولى من المتغيرات الرئيسة وهي على التوالي:-

- المتغيرات السياسية والقانونية **Political and Legal variables**
- المتغيرات الاقتصادية **Economical variables**
- المتغيرات الاجتماعية **Societal variables**
- المتغيرات التكنولوجية **Technological variables**

ويتضمن تحليل البيئة العامة مجموعة من الخطوات التي تقوم بها المنظمة من جانبها في محاولة منها لدراسة البيئة الخارجية العامة وتحليلها وهي:-

- تحديد القطاع البيئي موضوع الدراسة.
- تحديد المتغيرات الخاصة بكل قطاع.
- تمييز المتغيرات المهمة التي ينبغي التركيز عليها لكل قطاع.
- تحديد احتمالية الحدوث لكل متغير من المتغيرات المذكورة ودراسة تأثير
- ذلك على المنظمة من خلال مصفوفة الأسبقيات كما في الشكل (3-3).

الشكل (3-4)

مصفوفة الأسبقيات

احتمالية الحدوث

مرتفع	أسبقية	أسبقية	أسبقية
متوسط	أسبقية	أسبقية	أسبقية
منخفض	أسبقية	أسبقية	أسبقية
	مرتفع	**متوسط**	**منخفض**

التأثير المحتمل على المنظمة

Source: Lederman ,L.L. (1984),Foresight activities in the U.S.A.: Time for a re – assessment ,Long Range Planning , June.

ويمكن الاستفادة من قائمة التهديدات والفرص البيئية **Environment threats and opportunities profile** التي أعدها **(Jauch & Glueck , 1989)** لهذا الغرض، الجدول **(2-4)**. فالعمود الأول يتضمن قائمة بالمتغيرات الرئيسة الحرجة وعناصرها الفرعية. أما العمود الثاني فيتضمن التأثير المحتمل لكل متغير من تلك المتغيرات على المنظمة فيما إذا كان سلبياً أو ايجابياً. فالرقم (– **1**) يؤشر التأثير السلبي للمتغير على المنظمة (تهديد)، والرقم (+ **1**) يؤشر التأثير الايجابي للمتغير (فرصة). أما الرقم (صفر) فأنهُ يدل على عدم وجود تأثير للمتغير على المنظمة. ويتضمن العمود الثاني الأهمية النسبية للمتغيرات المذكورة والتي تتراوح بين (صفر – **10**)، في حين يحدد العمود الثالث الوزن النسبي للمتغير والذي يمكن احتسابه عن طريق ضرب التأثير بالأهمية النسبية.

الجدول (2-4)

قائمة التهديدات والفرص البيئية

نوع المتغير	التأثير (-١، صفر، + ١)	الأهمية النسبية (صفر – ١٠)	الوزن النسبي (التأثير× الأهمية النسبية)
المتغيرات الاقتصادية			
–			
–			
–			
المتغيرات السياسية			
–			
–			
–			
المتغيرات الاجتماعية			
–			
–			
–			
المتغيرات التكنولوجية			
–			
–			
–			

Source : Jauch & Glueck, William F. (1989), Strategic management and business policy, McGraw Hill Co. Inc.

تحليل بيئة الصناعة Industry environment analysis

تمثل بيئـة الصـناعة أو بيئـة المهمـة **Task environment**، كمـا تسـمى أحيانـاً، مجموعـة المتغيرات التي تمتلك تأثيراً مباشراً على جميع المنظمـات العاملـة في صـناعة مـا. والصـناعة هـي مجموعة المنظمات التي تقدم منتجات أو خدمات متماثلة أو قابلة للإحلال فيمـا بينهـا. وتشـمل هذه المتغيرات حالة المنافسة بين المنظمات الموجودة في الصناعة، والمنافسين المحتملين، والموردين، والمشترين، والمنتجات البديلة، بالإضافة إلى القوى الأخرى المرتبطة بأصحاب المصـلحة. وتجـدر الإشارة إلى أن التفاعل بين هذه المتغيرات يـؤثر سـلباً أو إيجابـاً في القـدرة التنافسـية للمنظمـات العاملة في الصناعة وبالتالي الحصص السوقية لكل منها، فضلاً عن العوائد والأرباح التي يمكـن أن تحققها.

إن التحدي الحقيقي أمام المنظمات هو أن تختار مركزاً في الصناعة التي تعمل فيها يسـمح لها باغتنام الفرص التي توفرها تلك الصناعة، ويجنبها التهديدات التي يمكن أن تفرضها عليهـا أو التخفيف من تأثيراتها. وهناك مجموعة من الوسائل التي يمكن أن تستخدم في تحليل بيئة الصـناعة يأتي في مقدمتها تحليل **Porter** للقوى الخمسة الذي أوضَـحَ فيـهِ أن حـدة المنافسـة في الصـناعة تتحدد من خلال التفاعل بين خمس عوامل تنافسية كما موضح في الشكل (**4-4**).

والجدير بالذكر أن القوة الجمعية لهذه العوامل هي التي تحدد الأربـاح النهائيـة المحتملـة في الصناعة والتي تقاس بالعوائد على رأس المال المستثمر في الأمد الطويـل (**Porter,1980**). كمـا أن قوة أي عامل من العوامل المذكورة يشـكل تهديـداً علـى المنظمـة، في حـين أن ضـعفهُ يمثـل فرصة يتوجب على المنظمـة اسـتغلالها. وفيمـا يلـي شـرح وافي للقـوى الخمسـة الـتي أوردهـا **Porter** في تحليلهِ.

- **حـدة المنافسـة بـين المتنافسـين Intensity of rivalry among competitors**
  المتنافسون هم جميع المنظمات العاملة في صناعة ما والتي تتنافس فيمـا بينهـا للحصـول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن. ومثل هـذه المنظمـات بحاجـة إلى تحليل حالة المنافسة في الصناعة التي تعمل فيها لغرض تحديد نوع السـتراتيجية الـتي يمكن اعتمادها في ضوء خصائص تلك الصناعة وفي ضوء نقاط القـوة والضـعف الـتي تمتلكها. وتتحدد حالة المنافسة في الصناعة عادة من خلال مجموعة مـن العوامـل يمكـن تلخيصها فيما يأتي:-

- ✓ عدد المنظمات المتنافسة **Number of competitive organizations**: تؤدي الزيـادة في عدد المنظمات المتنافسة في صناعة ما إلى زيادة حدة المنافسة فيما بينهـا لكسـب الزبـائن والحصول على الموارد.
- ✓ حجم وقوة المنظمـات المتنافسـة **Size and power of competitive organizations**: إن التقارب في حجم المنظمات المتنافسة وقوتها يزيد من حدة المنافسة فيما بينهـا لعـدم قدرة أي من تلك المنظمات على فرض سيطرتها على الصناعة.
- ✓ معدل نمو الصناعة **Industry growth rate**: فالتباطؤ في معدل نمو الصناعة يترتب عليه زيادة في حدة المنافسة بين المنظمات من اجل الحصول على اكبر حصة سوقية ممكنة.
- ✓ التمايز في المنتجات أو الخـدمات **Differentiation in products or services**: كلمـا قل التمايز في المنتجات أو الخدمات المقدمة إلى الصناعة كلما زادت شدة المنافسة بسبب سهولة تحول الزبون من منتج إلى منتج أخر دون أن يتحمل أي تكاليف إضافية.

الشكل (4-4)

أنموذج Porter للعوامل الخمسة المؤثرة في الصناعة

المنافسون

قوة الموردين

المنافسون الحاليون

قوة المستثمرين

المنتجات أو الخدمات

Source: Porter , M. E. (1980) , Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors, The Free Press.

- ✓ حجم التكاليف الثابتة **Volume of fixed costs**: إن زيادة حجم التكـاليف الثابتـة التي تتحملها المنظمة في سبيل إنتاج وبيع منتجاتها أو خدماتها يعُـد سـبباً في زيـادة حدة المنافسة بين المنظمات، حيث يتوجب على هذه المنظمـات العمـل وفـق نظـام الإنتاج الواسع **Mass production** من اجـل تخفـيض التكـاليف الثابتـة للوحـدة الواحدة، ما يدفع هذه المنظمات إلى التنافس فيما بينها لزيادة حصتها السوقية.
- ✓ تكاليف الخـزن المرتفعـة **High storage costs**: إن تكـاليف الخـزن المرتفعـة تزيـد من حدة المنافسة بين المنظمات لرغبتها في بيـع منتجاتهـا بأقصـى سـرعة لتخفـيض تلك التكاليف.
- ✓ طبيعة المنتجات **The nature of products** : فالمنتجات القابلة للتلف بسرعة تجبر المنظمة على بيعها بأسرع ما يمكن، الأمر الذي يتسبب في زيادة حـدة المنافسـة بـين المنظمات التي تعاني من نفس الضغوط.
- ✓ تكاليف التحول **Switching costs**: المقصود بتكاليف التحول هي التكـاليف الـتي يتحملها الزبون جراء انتقالهِ في التعامل من منظمة إلى أخرى. فعندما تـاح للزبـون حريـــة الانتقـــال بـــين المنظمـــات دون أن يتحمـــل تكـــاليف إضـــافية فـإن ذلـك سـوف يزيـد مـن حـدة المنافسـة بـين تلـك المنظمـات مـن اجـل الاحتفاظ بزبائنها.
- ✓ عوائـق المغـادرة **Barriers to exit**: هنـاك مجموعـة مـن العوائـق تمنـع المنظمـات العاملة في صناعة ما من مغادرتها وبالتالي الاستمرار في التنافس فيما بينهـا. ومـن أمثلة ذلك المنظمات التي تمتلك تقنية عالية التخصص والتي يصعب عليها بيع هـذه التقنية بسرعة دون أن تتحمل خسائر كبيرة ما يجعلها تفضل البقاء في الصناعة الـتي تعمل فيها حتى وان كانت ربحيتها محدودة.
- ✓ تنـوع المتنافسـين **Diversity of competitors**: إن التنـوع في الثقافـات والأفكـار والأهداف بين المنظمات المتنافسة يجعل من الصعوبة بمكـان التعـرف علـى قواعـد المنافسة التي تعتمدها تلك المنظمات. فالمنظمات التي تعتمد سـتراتيجيات هجوميـة لغرض تحقيق أهدافها الستراتيجية، على سبيل المثال، تزداد حدة المنافسة فيما بينهـا للاستحواذ على الصناعة وزيادة الحصة السوقية لكل منها.

- المنافسون المحتملون **Potential competitors**: لا تقتصر التهديدات التي تتعرض لها المنظمة على المنظمات العاملة في الصناعة، وإنما تمتد لتشمل التهديدات الناجمة عن إمكانية دخول منظمات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة تمتلك طاقات إنتاجية إضافية تزيد من المعروض من المنتجات أو الخدمات في السوق. فإذا لم يكن هناك توسع في الطلب على تلك المنتجات أو الخدمات، فإن ذلك سوف يؤدي إلى اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات ودخولها في حرب سعرية تؤدي في النهاية إلى تخفيض الأرباح التي يمكن أن تحصل عليها تلك المنظمات من ممارسة أنشطتها.

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو هل تتوفر للمنظمات دائماً حرية دخول الصناعة ؟ والجواب هو أن المنظمة تستطيع دخول الصناعة في أي وقت تشاء من الناحية النظرية، ولكن عملياً نجد أن قرار دخول الصناعة يعتمد على عاملين رئيسين هما عوائق الدخول والخوف من الانتقام وكالاتي **(Hitt et al., 2004)**:.

عوائق الدخول Barriers to entry

تمتلك أي صناعة عادة مجموعة من الخصائص التي توفر الحماية للمنظمات التي تحقق مستويات عالية من الأرباح وتمنع المنظمات المنافسة المحتملة من دخول تلك الصناعة وهي ما يطلق عليها عوائق الدخول**Barriers to entry**.وعمل هذه العوائق يتمثل بالدرجة الأساس في تخفيض معدل دخول المنظمات الجديدة إلى الصناعة والمحافظة على الأرباح التي تحققها المنظمات العاملة فيها أصلاً واستثمار هذه العوائق لتعزيز المزية التنافسية لها. ومن بين هذه العوائق ما يأتي:

- **اقتصاديات الحجم Economies of scale**: المقصود باقتصاديات الحجم هو التحسينات الحدية في كفاءة عمليات المنظمة الناجمة عن الزيادة في حجم تلك العمليات سواء كانت في مجال الإنتاج أو التسويق،أو الشراء...الخ. فالزيادة في حجم الإنتاج، على سبيل المثال، تؤدي إلى تخفيض التكاليف الثابتة لإنتاج الوحدة الواحدة ما يمنح المنظمة ميزة تنافسية قائمة على أساس قيادة الكلفة **Cost-leadership** وبالتالي وضع العوائق أمام المنظمات الصغيرة الراغبة في دخول الصناعة لأول مرة.
- **التمايز في المنتجات أو الخدمات Differentiation in products or services**: من الواضح أن المنظمة التي تستطيع خلق الانطباع لدى الزبائن أن منتجاتها أو خدماتها متفردة في خصائصها مقارنة بالمنظمات الأخرى أو إنها تقدم خدمات أضافية لا توفرها

تلك المنظمات، تستطيع كسب ولاء زبائنها لها وبالتالي وضع العوائق أمام المنافسين الجدد من دخول مجال عملها.

- **المتطلبات الرأسمالية Capital requirements**: تتطلب بعض الصناعات موارد كبيرة لإقامة التسهيلات الإنتاجية والإنفاق على العمليات التشغيلية المختلفة.ان الحجم الكبير لهذه الموارد، إضافة إلى المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة الراغبة في الدخول إلى الصناعة في حالة فشل المشروع ، قد يشكلان عائقاً أمام دخولها إلى الصناعة واقتصار المنافسة على المنظمات الموجودة فيها فعلاً.
- **تكاليف التحول Switching costs**: إن تكاليف التحول المرتفعة التي قد يتحملها الزبون تشكل عائقا أمام المنظمات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة لأول مرة فالمنظمة التي ترغب في دخول الصناعة تستطيع إغراء الزبائن وتحويلهم باتجاه التعامل معها فقط عندما تتمكن من تقديم منتجات أو خدمات متفردة في خصائصها أو منخفضة في أسعارها بالمقارنة مع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات الموجودة في الصناعة.وفي كلتي الحالتين فإن ذلك سينعكس سلباً على أرباحها المتوقعة وبالتالي يؤثر في قرارها بالدخول إلى الصناعة.
- الكلف المترتبة على عدم الاستفادة من استقلالية الحجم **Cost disadvantages independent of scale**: تمتلك بعض المنظمات العاملة في الصناعة مزايا قد لا تتوفر لدى المنظمات الجديدة التي ترغب في الدخول إلى تلك الصناعة كالموقع المتميز مثلاً. ولكي تتمكن المنظمة الجديدة من دخول الصناعة ومنافسة المنظمات القائمة لابد لها من البحث عن طريقة للتعويض عن تلك المزية كالعمل على إيصال منتجاتها أو خدماتها إلى الزبائن مباشرة.
- **السياسات الحكومية Governmental policy**: يمكن أن تقيد السياسات الحكومية عملية دخول المنظمات الجديدة إلى الصناعة من خلال إجراءات الحماية التي توفرها للمنظمات القائمة.ومن الأمثلة على ذلك القيود الحكومية التي كانت تفرض على الصناعة المصرفية في السبعينات من القرن الماضي حيث كانت الأسواق التي تتنافس فيها المصارف الأمريكية محددة من قبل الحكومات المحلية وكانت ستراتيجياتها تركز على بعض الأدوات التسويقية البسيطة كتقديم الهدايا للزبائن الجدد.وعندما رفعت

القيود الحكومية في نهاية السبعينات أخذت بعض المصارف تطور في ستراتيجياتها وتتجه نحو الاندماج والتوسع الجغرافي مع زيادة حدة المنافسة فيما بينها.

- **الوصول إلى قنوات التوزيع** **Access to distribution channels**:- إن المنظمات العاملة في الصناعة لفترة طويلة تستطيع تطوير وسائل كفوءة لتوزيع منتجاتها أو خدماتها،ومن خلال علاقاتها مع الموزعين تستطيع خلق عوائق أمام المنظمات الراغبة في دخول الصناعة تتمثل في تكاليف التحول للصناعة التي تعمل فيها. فالمنظمة التي ترغب دخول الصناعة عليها إقناع الموزعين على توزيع منتجاتها اما بالإضافة إلى ما لديهم من منتجات تخص المنظمات العاملة في الصناعة أو بدلاً عنها، وهذا يتطلب تخفيضات في الأسعار أو تنفيذ حملات إعلانية ما ينعكس سلباً على الأرباح المحتملة للمنظمات الجديدة.

الثأر أو الانتقام المتوقع Expected retaliation

قد يشكل رد الفعل القوي والسريع الذي يمكن أن يصدر عن المنظمات العاملة في الصناعة تجاه المنظمات الجديدة عائقاً أمام دخولها إلى تلك الصناعة. وقد يصل رد الفعل هذا إلى حد الانتقام خاصة عندما تمتلك المنظمات العاملة في الصناعة موجودات ثابتة كبيرة وليست لديها بدائل لاستثمارها. ولغرض تجنب رد فعل تلك المنظمات، فإن المنظمات الراغبة في دخول الصناعة قد تلجأ إلى المناطق المهملة فيها كما فعلت شركة **Honda** عندما أرادت الدخول إلى السوق الأمريكية، حيث ركزت الشركة أولاً على تسويق الدراجات النارية ذات المحركات الصغيرة لتجنب رد الفعل من الشركات الكبيرة العاملة في السوق الأمريكية مثل شركة **Harley Davidson** لحين تعزيز مركزها في تلك السوق ثم قامت بعدها بدخول سوق الدراجات النارية ذات المحركات الكبيرة ومنافستها الشركات العاملة في السوق الأمريكية بقوة مستفيدة من نقاط القوة التي تمتلكها.

- **قوة مساومة المشترين** **Bargaining power of buyers**: إن إشباع حاجات المشترين (الزبائن) وتلبية رغباتهم يمثل جوهر العمل التسويقي، ولهذا تلجأ منظمات الأعمال إلى دراسة تلك الحاجات والعمل على تلبيتها.ويمكن أن يصنف هؤلاء المشترين إلى نوعين هما المشتري الصناعي والمشتري النهائي. فالمشتري الصناعي هو الذي يشتري المنتج أو الخدمة بقصد استعمالهِ في العملية الإنتاجية. ويمتاز هذا النوع من المشترين

بمعرفتهِ العالية بالمنتجات أو الخدمات المعروضة في الأسواق وبالتالي فإن لديـهِ القـدرة على التأثير على المنظمات المنتجة لها، أما المشتري النهائي فهو الذي يشـتري المنـتج أو الخدمة بقصد إشباع حاجاته الإنسانية. ويمتـاز هـؤلاء بتعـدد خصائصـهم ومقـدراتهم الشرائية وبالتالي فإن قدرة كـل مـنهم علـى التـأثير علـى المنظمـات المنتجـة اقـل مـن المشترين الصناعيين الذين يحرصون على شراء المنتجـات أو الخـدمات الـتي يحتاجونهـا بالجودة والأسعار المناسبة وهذا الأمر بحد ذاته يؤدي إلى خلق حالـة مـن المنافسـة بـين المنظمات المنتجة لتقديم بعض الإغراءات لهؤلاء المشترين وتبدأ مسـاومتهم للحصـول على اكبر قدر ممكن من تلك الإغراءات. ومن الأمثلة على الحـالات الـتي تـزداد فيهـا قوة المساومة لدى المشترين ما يأتي:-

- ✓ عند شراء حصة كبيرة من المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المنظمة أو السوق.
- ✓ عندما تتوفر لدى المشتري الإمكانية للتكامل الخلفـي أي قدرتـه علـى انتـاج نفـس المنتج الذي تقدمه المنظمة، مثال ذلـك شـركات صـناعة السـيارات الـتي بإمكانهـا تصنيع الإطارات بدلاً عن شراءها.
- ✓ عندما تكون المنتجات المعروضة قياسية وبالتالي قدرة المشتري علـى الاختيـار كمـا هو الحال في المشتقات النفطية.
- ✓ انخفاض تكاليف التحول التي يتحملها المشتري عند الانتقال في تعاملهِ مـن منظمـة إلى أخرى.

- قـوة المسـاومة للمـوردين **Bargaining power of suppliers**: تحتـاج عمليـة انتـاج المنتجات أو الخـدمات إلى المـواد الأوليـة والعمـل والتجهيـزات الأخـرى مـا يسـتلزم تكوين علاقات متبادلة بين المنظمة والمنظمات أو الجهات الموردة لهذه المتطلبات، ولهـذا السبب فإن منظمات الأعمال تهتم عادة بدراسة وتحليـل هـذه العلاقـة للتعـرف علـى التأثير الذي يمكن أن يحدثه هؤلاء الموردين على قطاع العمل الذي تمارس فيه أنشـطتها من خلال زيادة أسعار تلك المتطلبات أو تخفيض جودتها.وهناك عدد من الحالات التي يمكن للموردين ممارسة ضغوطهم على المنظمة منها:
  - ✓ وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة.
  - ✓ ارتفاع تكاليف التحول من موردٍ إلى آخر.

- ✓ إمكانية قيام المورِد بالتكامل الأمامي في الصناعة التي تعمل المنظمة فيها كأن يقوم مصنع للملابس ببيع منتجاتهِ من خلال منافذ تسويقية خاصة به.
- ✓ عدم وجود منتجات بديلة كما هو الحال في إنتاج الطاقة الكهربائية.
- ✓ التفرد في خصائص المستلزمات أو المنتجات التي يقدمها المورِد إلى السوق.

وإذا كانت الحالات السابقة تمثل تهديدا على المنظمة، فإن هناك حالات أخرى تمثل فيها العلاقة بين المنظمة والمجهزين فرصة يتوجب استغلالها هي (عوض،2000):

- ✓ حصول المنظمة على احتياجاتها بأسعار اقل أو بجودة أعلى.
- ✓ الحصول على شروط دفع أفضل من الآخرين.
- ✓ الالتزام بمواعيد التسليم.
- ✓ المرونة في قبول مردودات المشتريات.
- ✓ تحمل نفقات التأمين والنقل.
- ✓ توفير احتياجات المنظمة عند الأزمات.

- **المنتجات أو الخدمات البديلة Substitute products or services :** تعتمد قدرة منظمات الأعمال على المنافسة جزئياً على مدى توفر المنتجات أو الخدمات البديلة بأسعار تنافسية. وتمثل المنتجات أو الخدمات البديلة منتجات أو خدمات صناعة أخرى غير الصناعة القائمة ولكنها تؤدي وظائف مشابهة لوظائف المنتجات أو الخدمات الأصلية. ويتمثل تهديد هذه المنتجات أو الخدمات بانخفاض أسعارها بالمقارنة مع منتجات أو خدمات المنظمات العاملة في الصناعة، وبالتالي فإن دخولهم إلى الصناعة يتطلب من هذه المنظمات زيادة استثماراتها في مجال البحث والتطوير لغرض خلق تمايز واضح فيها إذا ما قورنت بالمنتجات أو الخدمات البديلة أو تخفيض أسعارها لغرض الاحتفاظ بالزبائن الأصليين وعدم تحولهم في التعامل إلى المنظمات التي تقدم المنتجات أو الخدمات البديلة. ويزداد تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة في الحالات الآتية:

- ✓ انخفاض أسعار المنتجات أو الخدمات البديلة بالمقارنة مع المنتجات أو الخدمات الأصلية.
- ✓ انخفاض تكاليف التحول بالنسبة للزبائن من المنتجات أو الخدمات الأصلية إلى المنتجات أو الخدمات البديلة.
- ✓ عدم وجود تمايز واضح بين النوعين من المنتجات أو الخدمات.

الإضافات على النموذج Extensions of the model

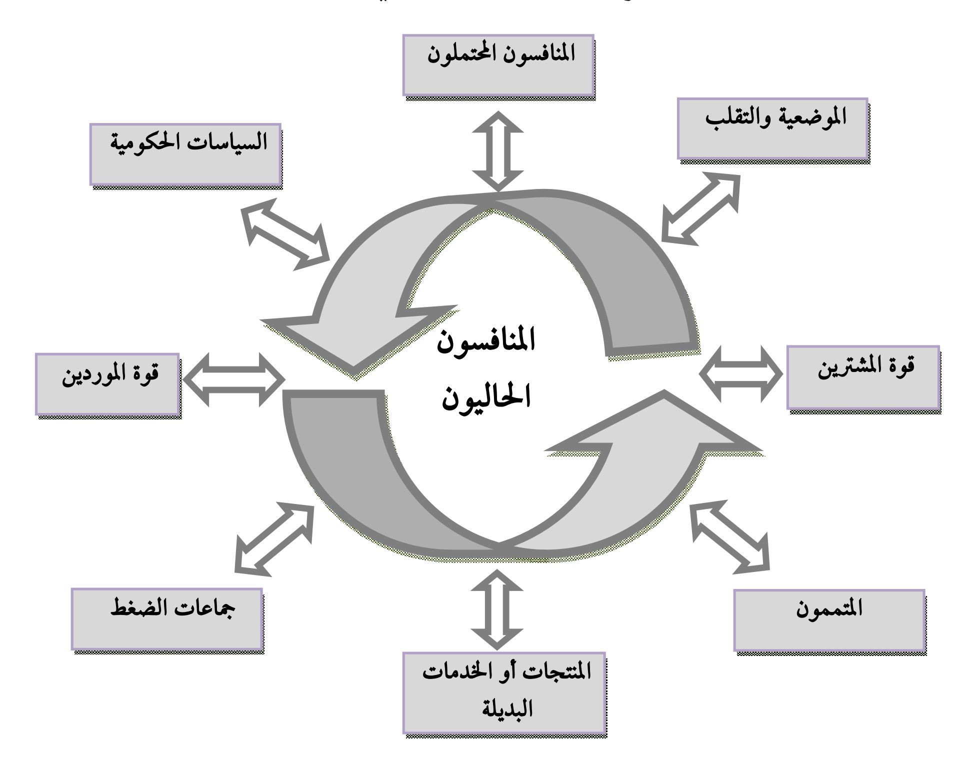
إن النمـوذج الـذي قدمـهُ **Porter** للعوامـل أو القـوى الخمسـة للمنافسـة يصـلح أساسـاً للأسـواق والصـناعات في الـدول المتقدمـة حيـث الاقتصـاديات الحـرة والـتي يكـون فيهـا التـدخل الحكـومي محـدوداً. وانطلاقـاً مـن هـذا الفهـم فقـد أضـاف **(Austin,1990)** تعـديلاً علـى النمـوذج كـي يتماشـى وبيئـة الأعمـال الموجـودة في الـدول الناميـة مـن خـلال إضـافة عامـل آخـر هـو السياسـات الحكوميـة **Governmental policies** باعتبارهـا احـدى القـوى الفاعلـة في هيكـل الصـناعة. كمـا أضـاف **(Grove,1996)** عـاملاً أخـر للعوامـل الخمسـة الـتي تضـمنها نمـوذج **Porter** هـو قـوة المـتممين **Power of complementors** وهـم المنظمـات الـتي تقـدم منتجـات أو خـدمات متممـة لمنتجـات أو خـدمات المنظمـة. وأخـيراً أضـاف كـل مـن **(Macmillan & Tampoe ,2000)** عـاملين آخـرين همـا جماعـات الضـغط **Loppy Groups**، والموضـة والتقلـب أو الـتغير في الـولاء للعلامـة التجاريـة أو أنمـاط الحيـاة **Fickleness** ليصـبح النمـوذج بصـيغتهِ النهائية كما في الشكل (4-5).

إن الدراسة المعمقة للعوامل المذكورة هي التي تحدد مـا إذا كانـت الصـناعة الـتي ترغـب المنظمـة في الـدخول إليهـا جذابـة **Attractive** أم لا. فالصـناعة الجذابـة تتميـز بالصـفات أو الخصائص الآتية:-

- عوائق دخول قوية.
- قوة مساومة ضعيفة للمشترين.
- قوة مساومة ضعيفة للموردين.
- ضعف مستوى التهديدات الخاصة بالمنتجات أو الخدمات البديلة.
- حالة منافسة ضعيفة أو متوسطة.

وتجدر الإشارة إلى أن توفر مثل هـذه الخصـائص في الصـناعة سـوف يمكـن المنظمـة مـن تحقيق عوائد مناسبة على استثماراتها.

الشكل (4-5)
الأنموذج المعدل للعوامل المؤثرة في الصناعة

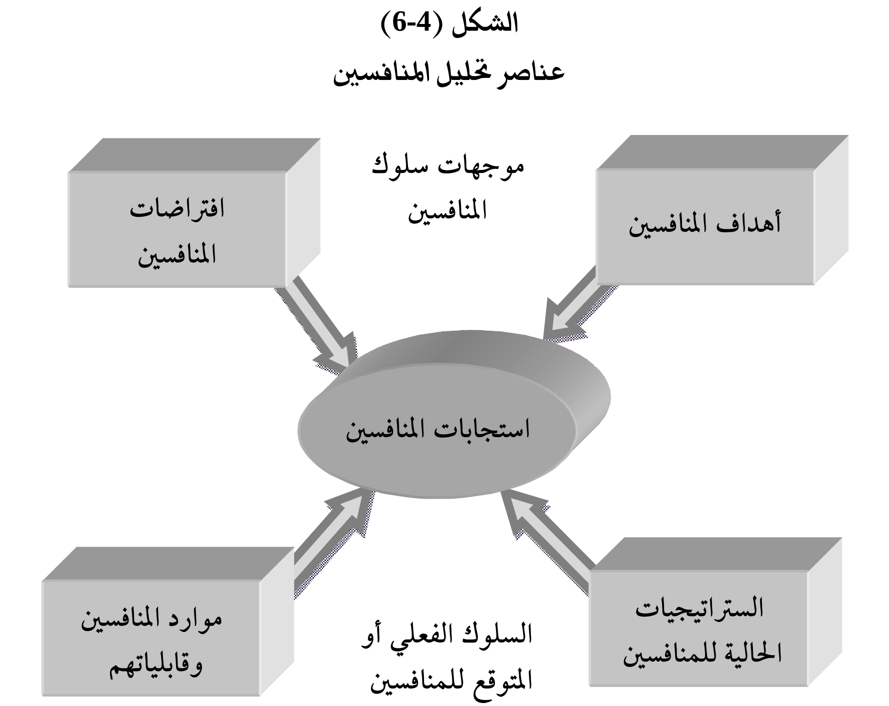


Source: Macmillan, Hugh & Tampoe , Mahen (2000) , Strategic management: Process, content , and implementation, Oxford University Press Inc. New York.

تحليل المنافسين Competitors analysis

يركز تحليل المنافسين على دراسة وتحليل المنظمات المنافسة الموجودة في الصناعة حالياً أو التي يتوقع دخولها في المستقبل والتي تمتلك قابليات متقاربة. ويهدف هذا التحليل عادة إلى معرفة المنظمات المنافسة الحقيقية للمنظمة وستراتيجياتها ودراسة ردود الأفعال المتوقعة لهذه المنظمات تجاه الستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة ومحاولة التأثير في سلوك هذه المنظمات بما يحقق مزية لها. ويتضمن هذا التحليل دراسة أربعة عناصر أساسية حددها **(Porter , 1980)** بما يأتي، الشكل (4-6).

الشكل (6-4)
عناصر تحليل المنافسين



Source: Rothschild , William, E. (1979) , Competitor analysis: The missing link in strategy , Management Review , July.

١- **أهداف المنافسين Competitors objectives**: إن التعرف على الأهداف التي تسعى المنظمات المنافسة إلى تحقيقها يساعد المنظمة على معرفة التوجه الستراتيجي لتلك المنظمات ويسهل من إمكانية التنبؤ بردود أفعالها تجاه التحركات التنافسية المختلفة. فالمنظمات التي تركز على تحقيق الربحية على الأمد القصير تسعى إلى اعتماد ستراتيجية دفاعية، في حين تلجأ المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الأرباح على الأمد الطويل إلى اعتماد ستراتيجية هجومية من خلال تخفيض الأسعار لغرض الحصول على اكبر حصة سوقية ممكنة في المستقبل. وتتفاوت أهداف المنظمات من أهداف مالية إلى أهداف غير مالية. ومن بين هذه الأهداف الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، معدل النمو، قيادة التكنولوجيا...الخ.

ولكي يمكن التعرف على هذه الأهداف لابد من دراسة بعض المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في هذا المجال. ومن بين هذه المؤشرات الهيكل التنظيمي، وتركيبة مجلس الإدارة، وخلفية المدراء التنفيذيين ،و رسالة المنظمة وغيرها. فالهيكل التنظيمي للمنظمات المنافسة يمكن أن يؤشر الوظائف التي تمثل أهمية خاصة للمنظمة المنافسة والتي تشكل القاعدة التي تستند إليها المزية التنافسية لها وذلك من خلال الإطلاع على مرجعية تلك الوظائف من الناحية التنظيمية. فالوظيفة التي ترتبط بالمدير التنفيذي الرئيس **CEO** بشكل مباشر تعني أنها تأخذ أسبقية على غيرها من الوظائف الأخرى التي ترتبط بنواب الرئيس. وعليه فإن مثل هذا التحليل من شأنهِ أن يساعد المنظمة على معرفة الاستجابات المتوقعة للمنظمات المنافسة لتحقيق تلك الأهداف.

٢- **افتراضات المنافسين Competitors assumptions**: تساعد الافتراضات التي يستند إليها المدراء التنفيذيون في المنظمات المنافسة حول منظماتهم وكذلك حول الصناعة في معرفة التحركات أو الأنشطة التي سوف تمارسها تلك المنظمات. فالافتراضات التي استندت إليها الشركات الأمريكية العاملة في مجال صناعة الدراجات النارية كانت تقوم على أساس عدم وجود أسواق للدراجات ذات المحركات الصغيرة وذلك بالاستناد إلى خبراتهم السابقة في هذا المجال. إن مثل هذه الافتراضات ساعدت شركة **Honda** على صناعة مثل هذا النوع من الدراجات واستطاعت دخول السوق الأمريكية بقوة مستفيدة من الافتراضات الخاطئة التي استندت إليها شركات صناعة الدراجات الأمريكية.

٣- **ستراتيجيات المنافسين Competitors strategies**: إن المنظمات المتنافسة العاملة في الصناعة لا تعتمد ستراتيجية واحدة، ولهذا فإن من الضروري دراسة ستراتيجيات تلك المنظمات ومعرفة فيما إذا كانت تلك الستراتيجيات قائمة على أساس ردود الأفعال **Reactive strategies** أو قائمة على أساس الفعل المسبق **Proactive strategies**. والسؤال هو كيف يمكن التعرف على ستراتيجيات المنظمات المنافسة ؟ الجواب هو إن هناك مصادر معلومات متعددة يمكن الاستفادة منها في هذا المجال كالتقارير السنوية، والمقابلات مع المحللين، فضلا عن أن مراجعة المزيج التسويقي **Marketing mix** لهذه المنظمات يمكن أن يساعدها في تحديد طبيعة الستراتيجيات المعتمدة من قبل المنظمات المنافسة.

٤- **موارد و قابليات المنافسين Competitors resources and capabilities**: من اجل تقييم قدرة المنظمات المنافسة على تحقيق أهدافها لابد من التعرف على مواردها

وقابلياتها والتي تعكس نقاط القوة والضعف الخاصة بكل منها. فمعرفة نقاط الضـعف لدى المنافسين سوف تمكن المنظمة من استثمار نقاط القوة الـتي تمتلكهـا للتركيـز علـى تلك النقاط ، كما أن معرفة نقاط القـوة لـدى المنافسـين يسـاعد المنظمـة علـى تجنـب مواجهتها أو التخفيف من حدتها. إن إجراء مثل هذا التحليل ضروري لتحديد قابلية المنظمات المنافسة على الاستجابة والتكيـف للظـروف الخارجيـة. وبقـدر تعلـق الأمـر بالمساحات التي يمكـن أن يشـملها هـذا التحليـل يمكـن القـول أنهـا تمتـد إلى الأنشـطة الوظيفيـة المختلفـة للمنظمـة كالتسـويق، والعمليـات، والبحـث والتطـوير، والمـوارد البشـرية، ونظـم المعلومـات الإداريـة بالإضـافة إلى الهيكـل التنظيمـي، والثقافـة التنظيمية...الخ. والجدول (4-3) يوضـح المعلومـات المطلوبـة لتحليـل المنافسـين مـن وجهة نظر (Rothschild,1979).

جدول (4-3)

تحليل المنافسين من وجهة نظر (Rothschild , 1979)

التصميم المفاهيمي	الموارد المادية	التسويق	المالية	الإدارة
الموارد لتكنولوجية	الطاقة	قوى البيع	الأمد الطويل	الأشخاص الأساسيين
– المفاهيم	المصنع	– المهارات	–نسبة المدينون/ حق الملكية	–الأهداف والأسبقيات
–براءات الاختراع وحقوق النشر	– الحجم	– الحجم	– تكلفة الدين	– القيم
– التعقيد التكنولوجي	– المتوقع	– النوع	الأمد القصير	–نظم المكافآت
– التكامل التقني	– عمر المصنع	– الموقع	– خط الائتمان	اتخاذ القرار
الموارد البشرية	المعدات	شبكة التوزيع	– نوع الدين	– الموقع
– المهارات الأساسية	– الأتمتة	البحوث	– تكلفة الدين	– النوع
– استعمال المجموعات التقنية الخارجية	– الصيانة	– المهارات	السيولة	– السرعة

التمويل	- المرونة	- النوع	تدقق النقد	التخطيط
- الكلي	العمليات	خدمات وسياسات البيع	- فترة المقبوضات	- النوع
- نسبة المبيعات	- التميز	الإعلان	- دوران المخزون	- التركيز
-المتانة بمرور الوقت	- المرونة	- المهارات	-التطبيقات الحاسبية	- المدى الزمني
- المولدة داخلياً	درجة التكامل	- النوع	الموارد البشرية	الملاك
-المساعدات الحكومية	الموارد البشرية	الموارد البشرية	- المهارات الأساسية	- الاقدمية
	-المهارات الأساسية	-المهارات الأساسية	- معدل الدوران	- الخبرة
	- قوة العمل	- معدل الدوران	النظم	- سياسات الأحلال
	- مزيج المهارات	التمويل	- الميزانية	التنظيم
	- الاتحادات	- الكلي	- التنبؤ	- المركزية
	- معدل الدوران	- نسبة المبيعات	- الرقابة	- الوظائف
	المواقع على منحنى الخبرة	- نظام المكافأة		-استعمال الملاك
	تكاليف المواد الأولية	الحصة السوقية		المناخ التنظيمي
	تكاليف الإنتاج	خط الإنتاج		ستراتيجية المنظمة
		- الجودة		
		- السعة		
		- العمق		
		- البقاء في السوق		
		السعر		
		التنافسية		
		الانطباع العام		

Source: Rothschild, William, E. (1979) Competitor analysis: The missing link in strategy, Management Review , July.

References

1- Allaire, Y & Firsirotou , M. E. (1989) , Coping with strategic uncertainty , Sloan Management Review, Spring.

2- Aguilar , F. J. (1967), Scanning the business environment , New information York , NY: McGraw – Hill , Co. Inc.

3- Austin, J. E. (1990), Managing in developing: Strategic analysis and operating techniques ,New York: The Free Press

4- Beal,M. R. (2000), Competing effectively: Environmental scanning , competitive strategy , and organizational performance in small manufacturing firms, Journal of Small Business Management, Vol. 38,No.1.

5- Bourgeois, L. J. (1980), Strategy and environment: A conceptual integration, Academy of Management Review, Vol. 5. No. 1.

6- Chartnard, Hillman (2002), The competitiveness of nations: The past, present, future, Journal of Cultural Economics.

7- Choo, Chun Wei (2001), Environmental scanning as information seeking and organizational learning, Information Research , Vol. 7, No. 1.

8- Daft , R. & Weick , K. (1984) , Toward a model of organizations as interpretation systems , Academy of Management Review, Vol. 9 No.2.

9- Daft , Richard L. (2003) , Management , South Western.

10- Duncan, Robert B. (1972), Characteristics of organizational environmental uncertainty , Administrative Science Quarterly , Vol. 17. No. 3.

11- Emery, F. E. & Trist , E. L. (1965), Casual texture of organizational environment, Human Relations.

12- Fahey, Liam & King, William, (1977), Environmental scanning for corporate planning , Business Horizons, August.

13- Gerloff, Edwin A., (1985), Organization theory and design : A strategic approach for management , N. Y. McGraw Hill Book Co.

14- Grove , A. S. (1996) , Only the paranoid survive : How to exploit the crisis points that challenge every company and career, London , Harper Collins.

15- Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson , R. E. (2004), Strategic management : Competitiveness and globalization, Thompson South – Western.

16- Hitt,M.A., Ireland, D., and Hoskisson ,R.E.(2011). Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts, Ninth Edition, South-Western, a Part of Cengage Learning.

17- Hambrick , D. C. (1982), Environmental scanning and organizational strategy, Strategic Management Journal ,Vol. 3, No.2.

18- Jauch, Lawrence & Glueck, William F.(1989), Strategic management and business policy , McGraw Hill. Co. Inc.

19- Katz, D & Khan , R. (1978) , The social psychology of organizations , N. Y. , John Willey & Sons.

20- Kast, F.& Rosenzweig, J.(1979), Organization and Management: A system approach , McGraw Hill Co. Inc.

21- Leaderman, L. L. (1984), Foresight activities in the U.S.A.: Time for a re- assessment , long Range planning , June.

22- Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen (2000), Strategic management: Process, content , and implementation, Oxford University press Inc. New York.

23- May, R., et al. (2000), Environmental scanning behavior in a transitional economy : evidence from Russia , Academy of Management Journal , Vol. 43,No.3.

24- Mintzberg, H & Quinn, James , (1988) , The strategy process : Concepts contexts and cases , Englewood Cliffs , New Jersey , Prentice Hall , Inc.

25- McKierman, P. (1997), Strategic past: strategic futures , Long Range Planning, Vol. 30 , No. 5.

26- Marsden ,A. (1998), Strategic management : Which way to competitive advantage, Management Accounting , Jan.

27- Malmlow, E. G. (1972), Corporate strategic planning in practice, Long Range Planning , Sept.

28- Osbern , R. & Hunt, J. (1974), Environment and organizational effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol. 19.

29- Porter, M.E. (1980), Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, The Free Press.

30- Pennington, M. W. (1972), Why has planning failed? Long Range Planning, March.

31- Pearce II, J. A. Robinson, Jr., R. B (2005), Strategic management : Formulation , implementation and control , McGraw Hill Co. Inc.

32- Rothschild, William, E. (1979) Competitor analysis: The missing link in strategy, Management Review , July.
33- Schermerhorn, et al. (1997), Organizational behavior, N. Y. John Wiley &Sons Inc.
34- Smith D. G. Arnold, D. R. and Bizzell ,B.G. (1985), Business strategy and policy, Houghton Mifflin Co.
35- Stillman, Richard J. (1988), Public administration: Concepts and cases , Boston , Houghton Mifflin Co.
36- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David (2004), Strategic management and business policy: Concepts, Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
37- Wheelen,Thomas L.& Hunger, J. David (2012), Strategic management and business policy : toward global sustainability. 13th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

المصادر العربية

١- السيد، إسماعيل محمد (1995)، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث.
٢- عوض، محمد أحمد (2000)، الإدارة الاستراتيجية : الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية.

الفصل الخامس

التحليل الداخلي

Internal Analysis

أهداف الفصل

بعد قراءة هذا الفصل يستطيع القارئ بلوغ الآتي:-

١- تحديد أي من الموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية يمكن أن يمثل نقطة قوة في أداء المنظمة.

٢- الإجابة على تساؤل مفاده،إلى أي مدى يمكن أن يشكل غياب أي من موارد المنظمة وقابلياتها و مقدراتها الجوهرية نقطة ضعف في أداءها.

٣- كيف يمكن مقارنة نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء المنظمة مع مثيلاتها لدى المنافسين.

٤- لماذا تستطيع بعض المنظمات المحافظة على ميزتها التنافسية وتحقيق أداء يفوق الأداء الاعتيادي.

٥- التشجيع على النظر إلى المنظمة على أنها محفظة من المقدرات الجوهرية والموارد والقابليات وليس محفظة من الأنشطة أو الأعمال.

٦- النظر إلى قابليات المنظمة في اطار الوظائف الرئيسة و الوظائف المساعدة فيها.

٧- مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار بخصوص أي من النشاطات يمكن الاستمرار بأدائه وأي من الأنشطة يمكن استبعاده وشراءه من الآخرين.

٨- التمييز بين الموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية وبعض المفاهيم القريبة منها.

موارد المنظمة

يهتم الفصل الحالي بتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة معبراً عنها بلغة الموارد **Resources** والقابليات **Capabilities** والمقدرات الجوهرية **Core competencies**. والمعيار الأساس في النظر إلى موارد المنظمة وقابلياتها ومقدراتها الجوهرية كنقطة قوة في أداءها، يتمثل بقدرة المنظمة على خلق القيمة للزبائن الذين تتعامل معهم. وتتألف القيمة من خصائص الأداء **Performance characteristics** وصفاتهِ **Attributes** التي تسهم المنظمة بتقديمها مجسدةً بصيغة سلع وخدمات تجعل الزبائن راغبين بدفع مقابل مادي من اجل الحصول عليها.

ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري لمديري المنظمات التوجه نحو الموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية بالدراسة والتحليل بقصد الإجابة عن تساؤل رئيس يمثل في حقيقتهِ جوهر عملية التحليل الداخلي ، وهو ماذا تستطيع المنظمة أن تفعل ؟ **What firm can do ?**. فإذا ما حدد المديرون ما بوسع المنظمة القيام بهِ فأنهم بذلك يكونوا قد حققوا الاستفادة المثلى من هذه الموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية وما لذلك من انعكاسات في تحقيق المزية التنافسية وبالتالي بلوغ التنافسية الستراتيجية **Strategic competitiveness**.

وقد تناول (**Hitt et al.,2011;Grant,1991**) الموارد بوصفها مدخلات لعملية الانتاج في المنظمة ممثلة بالمعدات الرسمالية، ومهارات الافراد العاملين، وبراءات الاختراع، والاموال، والمدراء الموهوبين. واوضح هؤلاء الباحثين ان القليل من الموارد يكون منتجاً لان النشاط المنتج يتطلب التعاون والتنسيق. ويشير كل من (**Wheelen and Hunger,2012; Hill and Jones,2010**) الى موارد المنظمة بوصفها موجوداتها التي تمثل الدعامة الرئيسة لها.

وبشكل عام يمكن التعامل مع موارد المنظمة بقصد تدقيقها وفق مستويين هما:

- **المستوى الفردي**: الذي ينظر إلى الموارد على إنها تتحدد بالمعدات الرأسمالية و المهارات وبراءات الاختراع والعلامات التجارية.
- **المستوى الشمولي والهرمي**: الذي يهتم بكيفية تكامل الموارد مع بعضها البعض بهدف امتلاك القابليات التي بدورها تؤسس إلى امتلاك المقدرات ومن ثم المقدرات الجوهرية (**Javidan,1998**).

ويمكن تبويب موارد المنظمة التي ينبغي شمولها بالدراسـة في اطـار نـوعين همـا المـوارد الملموسة، والموارد غير الملموسة، الجدول (1-5).

وبقدر تعلق الأمر بالموارد الملموسة فأن الميزانية العمومية للمنظمـة هـي المؤشـر الـرئيس الذي يمكن الاعتماد عليه في التحديد الواضح والدقيق لمدى استثمار هذه الموارد ودرجة إمكانية الاستفادة منها في اغتنام الفرص المتاحة أمام المنظمة. أمـا بالنسـبة للمـوارد غـير الملموسـة فقـد جرت العادة بين المنظمات لاسيما المنظمات الأمريكية على عدم تضمينها في الميزانيـة العموميـة على العكس من المنظمات الأوربية الـتي غالبـاً مـا تتضـمن ميزانيتهـا العموميـة فقـرات معينـة كالشهرة المكتسبة من عملية الاكتساب، والنفقات الرأسمالية لنشاط البحث والتطوير، والملكيـة الفكرية (براءات الاختراع، والعلامة التجارية، واسم السلعة).

أما فيما يتصل برأس المال البشـري فأنـهُ يمكـن أن يقـاس بـالفرق بـين القيمـة الدفتريـة للمنظمة والقيمة السوقية لها، إذ كلما كان هذا الفرق كبيراً كلمـا اشـر ذلـك تـوفر رأس المـال البشري في المنظمة وارتفع مستوى إسهامه في زيادة إنتاجيتها (Rastogi, 2000).

الجدول (1-5)

موارد المنظمة ومؤشرات قياسها

الموارد	الخصائص الرئيسة	المؤشرات الأساسية
الموارد الملموسة		
الموارد المالية	تتحدد قدرة المنظمة في الاستثمار والحصول على الأرباح بعاملين هما: القدرة على الحصول على الأموال (الاقتراض) وقدرتها على توليد الأموال داخلياً.	- نسبة الديون / حق الملكية. -نسبة صافي النقد/ المصاريف الرأسمالية . - القابلية الائتمانية.
الموارد المادية	- الحجم، والموقع، والتكنولوجيا، ومرونة المصنع، والأدوات. - الموقع الحالي والبدائل المتاحة للأرض والبنايات. - الموارد المادية التي تحدد تسهيلات الإنتاج وتفرض قيود على نظام الكلفة المعتمد.	- قيمة إعادة البيع. - الموجودات الثابتة. - عمر الموجودات الرأسمالية. - اقتصاديات الحجم. - مرونة المصنع والمعدات.

	المـوارد غير الملموسة	
التكنولوجيا	-التراخيص والحقوق المحفوظة. - معرفة الكيف.	-عدد التراخيص الممنوحة وأهميتها. -إيرادات التراخيص الممنوحة -ملاك البحث والتطوير/ إجمالي الأفراد.
السمعة	- سمعة المنظمة لدى الزبائن من حيث العلاقات الطيبة، والانطباع عن الجودة، والمعولية. -سمعة المنظمة بين كل من الموردين والحكومة والمجتمع.	- تميز العلامة. -العلاوة السعرية الناجمة عن العلامة. -نسبة عودة الزبائن بعد فقدانهم. -المعايير الموضوعية لقياس المنتج.
الموارد البشرية	-خبرة العاملين في المنظمة ومستوى تدريبهم. - ولاء العاملين. - قدرة الأفراد على تحديد المظاهر الرئيسة للمرونة الستراتيجية.	- المؤهلات العلمية والتقنية. - معدل دوران العمل. -التكافؤ النسبي مع الصناعة. - الصراع.

المصدر: جلاب، أحسان دهش (2004)،التوافق بين ستراتيجية التكيف وممارسات القيادة الستراتيجية وأثره في خدمة الزبون:دراسة تحليلية لآراء عينه من مديري المصارف الأهلية، أطروحة دكتوراه في أدارة الأعمال / الجامعة المستنصرية،جمهورية العراق.

القابليات التنظيمية

تشير القابلية التنظيمية **Organizational capabilities** إلى قدرة المنظمة **Capacity** على القيام بنشاط منتج معين باستعمال ما لديها من تشكيلة الموارد (نعمو،**2000** ، كراج وجرانت،**2003**) .ولم يخرج (**Hitt et al.,2011**) عن هذا المفهوم بوصفهم القابليات التنظيمية على انها قدرة **Capacity** مجموعة من الموارد لإنجاز مهمة او نشاط معين بطريقة تكاملية. وفي معنى أخر ترتبط القابلية التنظيمية بما تمتلكهُ المنظمة من مهارات **Skills** (القدرة على الدمج بين الأفراد والموجودات والعمليات للتنسيق **Coordination** بين مواردها المتاحة ووضعها بالصيغة التي تزيد من إنتاجيتها في الواقع الفعلي ، وان هذه المهارات تستقر في قواعد المنظمة، والروتين ، والإجراءات والثقافة التي يتم في اطارها اتخاذ القرارات وادارة العمليات الداخلية فيها لتحقيق الاهداف التنظيمية (**Pearce & Robinson , 2005 ; Hill & Jones , 2001;2010; Dobson et al.,2004**). ويعبر (**Wheelen and Hunger,2012**) عن قابليات المنظمة بوصفها قدرة

المنظمة على استثمار مواردها وهي بالتالي تتألف من عمليـات الاعمـال **Business processes** والاجراءات الرتيبة **Routines** التي تلعب دوراً في ادارة التفاعل بين الموارد لتحويـل المـدخلات الى مخرجات.

ويرى البعض ان قابليات المنظمة تستقر في هيكلها التنظيمي ونظـم الرقابـة فيهـا، أي في الطريقة التي تتخذ فيها المنظمة قراراتها أو تدير فيها عملياتها الداخلية (**Hill & Jones,2001**). وقابليات المنظمة اما أن تكون عملياتية **Operational** (الروتين المطلوب لإنجاز الانشـطة) أو أن تكـون ديناميكيـة**Dynamic** (القابليـات المطلوبـة لبنـاء وتكامـل وإعـادة تشـكيل القابليـات العملياتية) (**Helfat & Peteraf,2003**).

ومن المفيد أيضاً النظر إلى القابليـات التنظيميـة علـى إنهـا محصـلة تكامـل مجموعـة مـن القابليات التي تمتلكها المنظمة في أي من مستوياتها التنظيمية.فمثلاً اعتمدت شركة **Toyota** على مجموعة هرمية متكاملة من القابليات في محاولة منها للشروع بتنفيذ نظام الإنتاج الرشـيق **Lean production** . ولعل من ابرز هذه القابليات هي قابليات إنتـاج الأجـزاء الفرعيـة، والتجميـع، وإجراءات ضبط الجودة، وآليات نظام الانتاج الآني **JIT** في انسياب المواد الموردة مـن المـوردين إلى خطوط الإنتاج المختلفة، وإدارة نظم الإبداع والتحسين المستمر(**Grant,2000**). وعليه يمكن القول أن الحاجة إلى تكامل القابليات التنظيمية تكون في أوجها عند المستويات العليا من الهيكل التنظيمي الأمر الذي يؤشر أمرين مهمين هما:

- إن التكامل يزداد صعوبة مع الزيادة في المستوى التنظيمي.
- إن القابليـــات لا تتكامـــل إلا بوجـــود المعرفـــة الكامنـــة في أفـــراد المنظمـــة (الموجودات المعرفية).

ومن جهة أخرى يمكن تشخيص القابليات التنظيمية علـى مسـتوى الميـادين الوظيفيـة في المنظمة كما موضح في الجدول أدناه.

جدول (2-5)

التصنيف الوظيفي للقابليات التنظيمية

الميدان الوظيفي	القابلية التنظيمية
الإدارة العليا	- إدارة التمويل. - الخبرة في الرقابة الستراتيجية والانطلاق نحو العالمية. - الفاعلية في الرقابة والتنسيق بين وحدات الأعمال الستراتيجية.
إدارة المعلومات	- نظام معلومات اداري مركزي ومتكامل يربط بين أجزاء المنظمة.
البحث والتطوير	- القدرة على انجاز البحوث المهمة. - القدرة على تقديم منتجات جديدة بوقت قياسي.
تصميم المنتج	- القدرة على التصميم.
التسويق	- القدرة على إدارة العلامة التجارية. - السمعة الطيبة بشأن الجودة. -الاستجابة لاتجاهات الأسواق وفهمها بصورة صحيحة.
البيع والتوزيع	- الفاعلية في التوزيع والاستجابة أثناء البيع. - كفاءة وسرعة التوزيع. - جودة خدمة الزبون وفاعليتها.

المصدر: جلاب، إحسان دهش (2004)، التوافق بين ستراتيجية التكيف وممارسات القيادة الستراتيجية وأثره في خدمة الزبون: دراسة تحليلية لأراء مديري عينه من المصارف الأهلية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية،جمهورية العراق.

مما تقدم يمكن القول ان موارد المنظمة تساهم في خلق قابلياتها التنظيمية وهذه القابليات تمثل بدورها مصدراً لمقدراتها الجوهرية .

المقدرات الجوهرية

تشير المقدرة الجوهرية **Core competences** الى مجموعة من المقدرات **A collection of competencies** التي تتعدى الحدود الوظيفية (تكون منتشرة في جميع ارجاء المنظمة) او هي شيء ما تستطيع المنظمة القيام به بشكل جيد ويفوق الاخرين(**Wheelen & Hunger , 2012**)، وتتصل تلك المقدرات بتنظيم العمل في المنظمة والطريقة التي تسهم بها في خلق القيمة

(Prahalad & Hamel , 1990). وعبر (Morden,2007) عن المقدرة الجوهرية بالقابليات ذات الفائدة الكبيرة في نجاح عمليات المنظمة، اي انها انشطة يجب ان تؤدى بشكل جيد من قبل المنظمة. وقد اخذ المفهوم منحى اخر عند Hamel & Prahalad عندما قصدا بالمقدرة الجوهرية مجموعة المهارات والتكنولوجيا التي تمكن المنظمة من تقديم المنافع للزبائن(Hamel & Prahalad,1994) اي انها المهارة الجوهرية Core skill (Hill and Jones,2009). وضمن نفس التوجه قصد (Coyne et al., 1997) بالمقدرة الجوهرية ذلك المزيج من المهارات المكملة لبعضها البعض والمعرفة المتأصلة في الفرق والمجموعات والتي تتأتى ثمارها في قدرة المنظمة على تنفيذ عملية ضرورية واحدة أو أكثر طبقاً للمعايير النموذجية. ومن جانبهما قرنها (Kreitner & Kinicki,2001) بالمعرفة من النوع الخاص والمهارات والمعرفة التكنولوجية التي تميز المنظمة عن بقية المنافسين. وعرف (Hitt et al.,2011) المقدرة الجوهرية على انها الموارد والقابليات التي تشكل مصدرا للميزة التنافسية للمنظمة مقارنة مع المنافسين.

والمقدرة الجوهرية يمكن أن تتعلق بالعديد من جوانب المنظمة وميادينها وليس بميدان الإنتاج فحسب فهي يمكن أن تكون موجودة عندما تؤسس المنظمة الشبكات والنظم التي تعتمدها التجارة الالكترونية، أو السرعة في إدخال المنتجات الجديدة إلى الأسواق، أو الخدمات الجيدة لما بعد البيع.كما ويرى (Thompson & Strickland: 2003) إن المقدرات الجوهرية للمنظمة تستقر في أفرادها ورأسمالها الفكري وليس في موجوداتها المدرجة في ميزانيتها العمومية.

وفي علاقة القابلية التنظيمية للمنظمة بمقدراتها الجوهرية أوضح (Grant, 2000) إنها مسالة اختلاف في الألفاظ وليس في الدلالات أو المعنى معتمداً في ذلك على وجهات نظر عديدة طرحت من قبل العديد من رواد الفكر الستراتيجي في دراسات مختلفة بعضها نظرية والبعض الأخر منها تطبيقية لاسيما وجهة نظر الأستاذ (Selznick) عندما استعمل بشكل ملفت للانتباه مصطلح المقدرة المميزة * Distinctive competency لوصف الأشياء التي تؤديها المنظمات على نحو حسن مقارنة بالمنافسين (نقاط القوة التي لا يمكن مجاراتها او تقليدها من قبل المنافسين) ، ووجهة نظر (Ansoff) عندما استعمل المصطلحين في تحليل أساس ستراتيجيات

* المقدرة المميزة:- تصف القابليات الخاصة والمهارات والتكنولوجيا والموارد الخاصة التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تميز نفسها عن بقية المنافسين، على أن تتصف هذه المكونات بكونها غير قابلة للتقليد وذات قيمة (Pitts & Lei , 1996).والمقدرة المميزة تمثل بذلك نقاط قوة خاصة بالمنظمة تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين وتمكنها من تخفيض الكلف مقارنة بالمنافسين(Hill & Jones,2010).

النمو للمنظمة، ووجهة نظر (**Hamel & Prahalad,1994**) عندما استعملا مصطلح المقدرة الجوهرية لوصف المقدرات الأساسية لأداء المنظمة وستراتيجياتها إذا ما ساهمت في تحقيق الجوانب الآتية:

١- حصول الزبائن على القيمة القصوى أو حصول المنظمة على الكفاءة المطلوبة واستعمالها في حصول الزبائن على أقصى قدر من القيمة.

٢- امتلاك المنظمة لمؤهلات دخول الأسواق الجيدة أو تطوير منتجات جديدة.

٣- تفرد المنظمة وتميزها عن المنافسين.

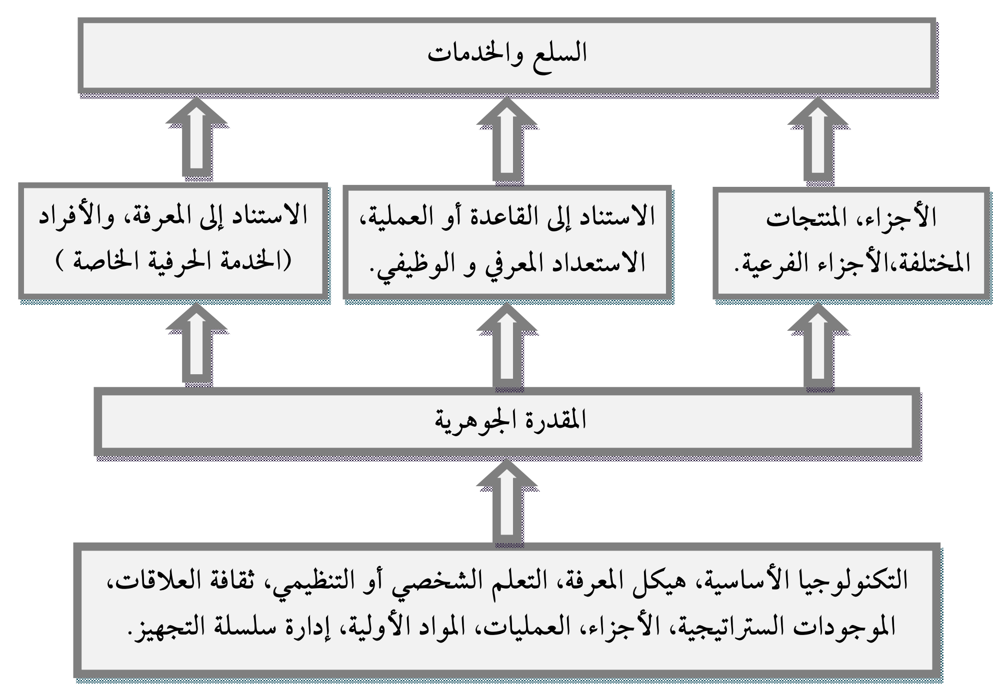
ولتحليل المقدرات الجوهرية في المنظمة ينبغي النظر الى عدد من الجوانب لاسيما:

- أصول **Roots** (مكامن) المقدرة الجوهرية في المنظمات.
- النظر إلى المنظمة على انها محفظة من المقدرات الجوهرية وليس محفظة من الأعمال إذا ما أريد اختيار الستراتيجية المناسبة أو خلق فرص أعمال جديدة (خلق القيمة).
- علاقة المقدرة الجوهرية بمشاريع المنظمة ومنتجاتها.

وبقدر تعلق الامر بالجانب الأول قدم كل من (**Macmillan & Tampoe ,2000**) نموذجين أساسيين لتحديد أصول المقدرات الجوهرية في منظمتين الأولى صناعية، والثانية خدمية، فالمقدرات الجوهرية للمنظمات الصناعية تتأتى من النظم الفرعية المكونة للمنظمة لاسيما التكنولوجيا، هياكل المعرفة، نظام الإمداد... الخ. فضلاً عن الاعتماد على بعض المهارات المكتسبة من خلال التعلم الفردي أو المنظمي .وان المقدرة الجوهرية تتأتى ثمارها في المخرجات النهائية للمنظمة والتي تمثل في حقيقتها صلة المنظمة بزبائنها ، الشكل (**1-5**).

الشكل (1-5)

أصول المقدرة الجوهرية لمنظمة صناعية

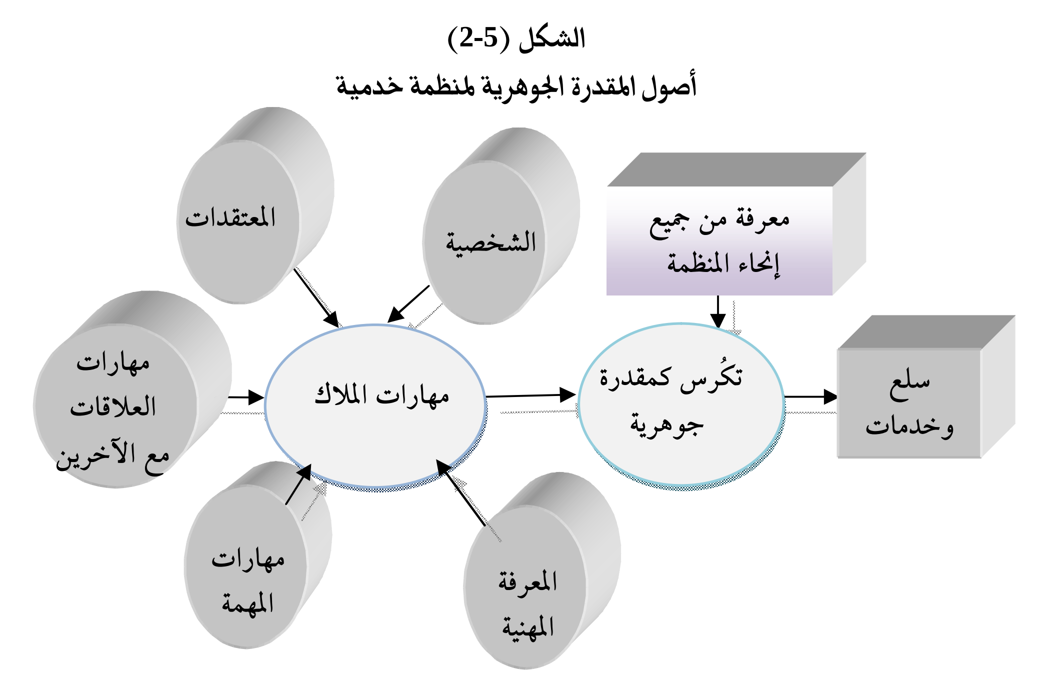


Source: Macmillan , H. &Tampoe , M. (2000), Strategic Management: Process – content and implementation , Oxford University Press.

في حين تتأتى المقدرة الجوهرية للمنظمة الخدمية من الثقافة (التي تحدد الشخصية، والمعتقدات، والعلاقات مع الآخرين ، ومهارات المهمة، والمعرفة المهنية) ومعرفة المنظمة وخبرتها السابقة والتي تكرس جميعاً بصيغة مخرجات ذات قيمة للزبائن ، الشكل (5-2).

الشكل (2-5)

أصول المقدرة الجوهرية لمنظمة خدمية



Source: Macmillan, H. & Tampoe (2000), Strategic Management: Process – content and implementation, Oxford University Press.

وبعد تحديد أصول المقدرة الجوهرية في المنظمة ينبغي على المديرين في هذه المرحلة الاهتمام بهذه المقدرات ورعايتها ونشرها في جميع أرجاء المنظمة دون استثناء. وفي هذا الجانب قدم كل من (**Hamel & Prahalad,1994**) مدخلاً مميزاً بهدف تشخيص فرص الأعمال المختلفة من خلال النظر إلى المنظمة على أنها محفظة من المقدرات الجوهرية ومن ثم تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها تطوير هذه المقدرات بغية المحافظة على الأعمال الحالية وخلق فرص أعمال جديدة.

وقد طرح هذان الباحثان ستة ستراتيجيات يمكن من خلالها ادارة المقدرات الجوهرية ستراتيجيا في المنظمات وهي:

١- تحديد المقدرات الجوهرية الحالية للمنظمة .

٢- تحديد جداول اعمال اكتساب المقدرات الجوهرية: يبين الشكل (3-5) مصفوفة تحديد جداول الأعمال (الأجندات) المتاحة أمام المنظمات لاكتساب مقدرات جوهرية جديدة أو إعادة تشكيل الحالية منها بقصد خلق فرص أعمال جديدة (خلق القيمة).

٣- بناء مقدرات جوهرية جديدة.
٤- نشر المقدرات الجوهرية في المنظمة.
٥- حماية المقدرات الجوهرية.
٦- ادارة التكنولوجيا القديمة والفجوات التكنولوجية.

الشكل (3-5)

مصفوفة السوق / المقدرات الجوهرية للمنظمة

المقدرة الجوهرية	الحالية (الصناعة)	الجديدة (الصناعة)
الجديدة	**الرئيسة +10** ما هي المقدرات الجوهرية الجديدة التي سوف نحتاجها لحماية وزيادة الحصة السوقية في الأسواق الحالية ؟	**الفرصة الضخمة** ما هي المقدرات الجوهرية الجديدة التي سوف نحتاجها للمشاركة في الأسواق المستقبلية الواعدة ؟
الحالية	**ملئ الفراغات** ما هي الفرصة السانحة لتطوير موقفنا في الأسواق الحالية إذا ما عززنا من المقدرات الجوهرية الحالية ؟	**الفضاءات البيضاء** ما هي المنتجات أو الخدمات الجديدة التي يمكن الحصول عليها من خلال إعادة الدمج الاختياري بين المقدرات الجوهرية الحالية ؟

Source: Hamel,G & Prahalad,C.K.(1994),Competing for the future, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Morden,T.(2007) Principles of strategic management. Third edition, Ashgate Publishing Limited.

ولدى التمعن في الشكل (3-5) يمكن تمييز أربعة مناطق رئيسة (ستراتيجيات) هي -:(Hill& Jones , 2009)

١- **ملئ الفراغات Fill in the blanks**: تشير عبارة ملئ الفراغات إلى الفرصة السانحة لتطوير الموقف التنافسي للمنظمة في الأسواق الحالية من خلال رفع **Leveraging** المقدرات الجوهرية الحالية، فمثلاً استطاعت شركة **Canon** اليابانية تطوير موقفها التنافسي في مجال آلات التصوير من خلال تطوير مهارات الالكترونيات المستعملة في مجال الطابعات.

٢- **الرئيسة +10 Premier plus**: تختص هذه المنطقة بالمقدرات الجوهرية الجديدة التي يتوجب تطويرها الآن لضمان بقاء المنظمة في موقع الصدارة في ميدان منتجاتها الحالية خلال العشرة سنوات القادمة. وإذا ما عدنا إلى مثال شركة **Canon** اليابانية فأنها عندما قررت الاحتفاظ بتفوقها التنافسي في ميدان الطابعات توجهت نحو امتلاك مقدرة جديدة في الخيال الالكتروني. وقد ساعدت هذه المقدرة الشركة في توسيع نطاق هذا المنتج كي يتضمن الطابعات الليزرية، والطابعات الملونة، وآلات التصوير الرقمية.

٣- **الفضاءات البيضاء White spaces**: تتعلق هذه المنطقة بالكيفية المثلى التي يمكن من خلالها ملئ الفضاء الأبيض بالمقدرات الجوهرية الحالية عبر اللجوء إلى إعادة التوزيع أو الابتكار. وفي حالة شركة **Canon** استطاعت هذه الشركة إعادة مزج مقدراتها الجوهرية المستعملة في انتاج الآلات الدقيقة لغرض إنتاج الخيال الالكتروني بغية دخول أسواق الفاكس أو طابعات **Bubble Jet**.

٤- **الفرص الضخمة Mega – opportunities**: في هذه المنطقة تختار المنظمة اغتنام الفرصة التي تبدو جذابةً لها. فمثلاً رأت شركة **Monsanto** لصناعة الكيمياويات عام **1979**م وجود فرصة سانحة وهائلة في ميدان التقنية الحيوية **Biotechnology**، إذ شعر باحثوا هذه الشركة بإمكانية إنتاج بذور الذرة المعدلة وراثياً عبر الاستثمارات الكبيرة في هذا الميدان من علم التقنية. وقد أثمرت هذه التوجهات في منتصف عقد التسعينيات من القرن الماضي عن انتاج انواع من البذور ذات الخصائص الجديدة.

ومن جانب آخر وفي إطار نفس الموضوع نشر **John Nicholls** لأول مره عام **1995**م مقالة له بعنوان ((مصفوفة القرار **MCC**: أداة لتطبيق المنطق الستراتيجي في النشاط اليومي)) بهدف الإجابة على تساؤلين رئيسين هما **(Robson ,1997)**:

- ماهي المقدرات الجوهرية الموجودة حالياً ؟
- ماهي الرسالة الحالية للمنظمة ؟

وتعد مصفوفة القرار، الشكل (4-5)، أحدى الأدوات التي تأخذ بالحسبان في عملها القيمة المضافة الناجمة عن جميع العلاقات بين المشروعات أو القرارات المتخذة في المنظمة، إذ تنظر المصفوفة إلى المنظمة كشجرة، وإلى رؤية المنظمة ورسالتها كمادة مغذية لهذه الشجرة، وإلى المقدرات الجوهرية كجذور تسهم في تقديم الثمار (المشروعات والمنتجات).

وعلى وفق هذا المنطق في النظر إلى الأشياء فان هذه المصفوفة من شانها أن تقدم أداة يمكن التعويل عليها في اختيار المشروعات و/ أو المنتجات على وفق درجة توافقها مع رسالة المنظمة ومقدراتها الجوهرية وذلك في ضوء مستويين، جيد وضعيف.

الشكل (4-5)

مصفوفة القرار

التوافق مع رسالة المنظمة		
جيد	المضي قدماً إلى الأمام	التخفيف (الترقيق)
ضعيف	الارتباك	النزوح (التلاشي)
	جيد	**ضعيف**

التوافق مع المقدرات الجوهرية

Source:-Robson, W. (1997), Strategic management and information systems: An integrated approach , Second Ed., Prentice Hall, England.

يلاحظ من الشكل (4-5) إن مستوى توافق أي مشروع أو قرار مع رسالة المنظمة ومقدراتها الجوهرية يمكن أن ينظر إليه في إطار أربعة مناطق (خلايا) هي:-

١- **المضي إلى الإمام** Drive: تقع في هذه المنطقة المشروعات أو المنتجات ذات التوافق الجيد مع رسالة المنظمة ومقدراتها الجوهرية.وهنا يتعين التمسك بهذه المشروعات أو المنتجات وعدم التفريط بها فضلاً عن اتخاذ التدابير اللازمة للعمل بموجبها.

٢- **التخفيف**: Dilution: تتمركز في هذه المنطقة المشروعات والمنتجات ذات التوافق الجيد مع رسالة المنظمة ومقدراتها الجوهرية. وتقترح المصفوفة هنا إعادة النظر في الأغصان الرئيسة للشجرة، إذ يتم تبني المشاريع والمنتجات الجذابة التي تحافظ على جاذبيتها معلنة بذلك التحديد غير الدقيق من جانب المنظمة لمقدراتها الجوهرية الأمر الذي يجب أن يعالج من قبل إدارة المنظمة كي تتم عملية إعادة تقييم لجميع المشروعات أو المنتجات الحالية والمحتملة كي تتوافق مع الوضع الجديد.

٣- **النزوح Drain**: وهي المشروعات أو المنتجات ذات التوافق الضعيف مع رسالة المنظمة ومقدراتها الجوهرية. وتمثل هذه المشروعات أو المنتجات أطرافاً مرشحة للتجريد أو التصفية كونها تسهم بشكل كبير بضعف الأداء الستراتيجي للمنظمة.

٤- **الارتباك Distraction**: تمتاز هذه المنطقة بالتوافق الجيد مع المقدرات الجوهرية للمنظمة والتوافق الضعيف مع رسالة المنظمة. ولغرض الاستفادة من المشروعات أو المنتجات الواقعة ضمن هذه المنطقة تقترح المصفوفة أجراء عمليات التطوير عليها بالطريقة التي من شانها أن تؤسس حالة التوافق الجيد بين رسالة المنظمة وهذه المشروعات.

تحليل سلسلة القيمة

يمثل تحليل سلسلة القيمة **Value chain analysis** احد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل الداخلي .وتحليل القيمة هي طريقة منظمة للتمعن في الانشطة التي تؤديها المنظمة والكيفية التي تتفاعل بها هذه الانشطة مع بعضها البعض. وفي هذا الجانب يعتقد (**Harrison and John ,2008**) ان تحليل القيمة يسمح للمنظمة بإجراء تحليل نظامي للأنشطة التي تساهم في اضافة القيمة الى الاعمال عبر تحديد العمليات والموارد الرئيسة التي تمثل نقاط قوة ، والميادين التي تحتاج الى تحسين، وفرص تحسين المزية التنافسية. وينظر (**Morden,2007**) الى تحليل القيمة على انه سلسلة من الانشطة المترابطة ، وهذه الانشطة تتطلب استثمار الموارد من اجل خلق القدرة المطلوبة لتنفيذها. وبذلك فأن تحليل القيمة يستعمل للأغراض الآتية :

- تصنيف انشطة المنظمة.
- تحليل قدرة المنظمة **Capacity** وقابلياتها **Capabilities** والموارد المستثمرة في الانشطة.
- تحديد نتائج القيمة المضافة او عملية توليد القيمة عبر القدرات والقابليات.

مما سبق يتضح ان تحليل سلسلة القيمة يقسم المنظمة إلى سلسلة من الانشطة المترابطة والمتفاعلة، الشكل (5-5)، التي يساهم أي منها في تقديم جزء من القيمة الإجمالية التي يحصل عليها الزبون من المنظمة وبالتالي المساهمة في تحقيق الأرباح للمنظمة (**Macmillan & Tampoe , 2000**).

الشكل (5-5)

سلسلة القيمة للمنظمة ككل من وجهة نظر (Porter , 1985)

البنية التحتية (الإدارة العامة، والتمويل، والمحاسبة، والتخطيط الستراتيجي)

إدارة الموارد البشرية (تدريب، وتطوير، وإحلال)

التطورات التكنولوجية (البحث والتطوير، وتطوير المنتج والعملية)

المشتريات (شراء المواد الأولية والآلات)

نشاطات أساسية

نظام الأمداد الداخلي	**العمليات**	**نظام الأمداد الخارجي**	**التسويق والمبيعات**	**خدمات ما بعد البيع**
(مناولة وخزن المواد الأولية)	(التعامل مع الآلات، والتخصيص والاختيار)	(خزن وتوزيع المنتجات تامة الصنع)	(المزيج التسويقي)	(التنصيب، والتصليح، والأجزاء الاحتياطية)

Source: Porter, M. E. (1990), The Competitive Advantage of Nations, Macmillan, Inc., The Free Press, N. y.

يلاحظ من الشكل (5-5) أن انشطة المنظمة قد تم تقسيمها إلى انشطة أساسية وانشطة ساندة. وتشتمل الانشطة الأساسية على الآتي:-

١- نظام الإمداد الداخلي: ويتضمن العلاقات مع الموردين فضلاً عن جميع العمليات المطلوبة لاستلام وخزن وتوزيع المدخلات، أو الأجزاء المكونة، أو المواد الأولية التي تجرى عليها العمليات التصنيعية.

٢- العمليات: وتشمل عمليات تصنيع المدخلات وتجميعها بهدف إنتاج المنتج النهائي.

٣- نظام الإمداد الخارجي: وتتعلق بالخزن ومعالجة الطلبيات ونقل وتوزيع المنتجات إلى الزبائن النهائيين.

٤- التسويق والمبيعات: وتتضمن انشطة معينة كـالإعلان والترويـج، وتنظيـم قـوة البيـع، اختيار قنوات التوزيع، و ادارة العلاقات مع الزبائن المحتملين، والتسعير.
٥- الخدمة: وتتضمن خدمات التنصيب والتدريب والصيانة والإصلاح وخدمات ما بعـد البيع التي تلتزم بها كثير من المنظمات بحكم طبيعة عملها.

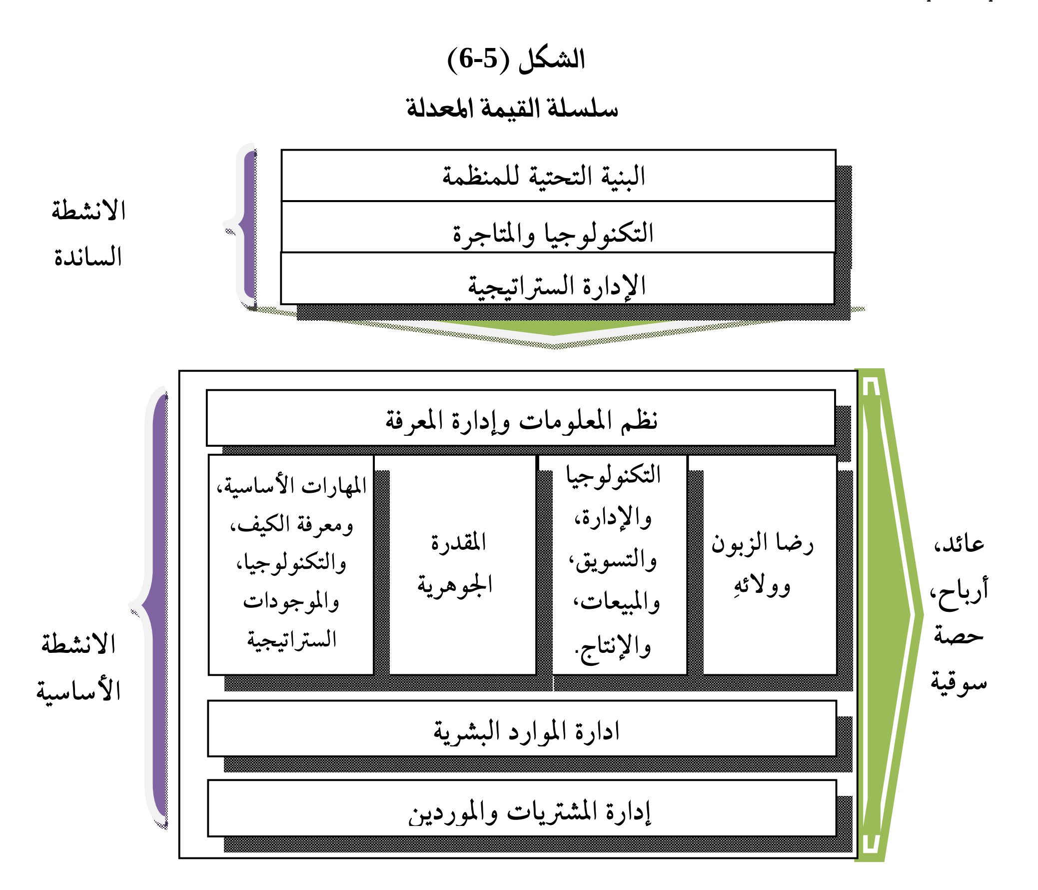
أما الانشطة الساندة فأنها تتضمن الآتي:-

١- **البنية التحتية**: وتشمل الهياكل التنظيمية، ثقافة المنظمة، نظم الرقابة، التخطيط، المحاسبة والتمويل.
٢- **ادارة الموارد البشرية**: وتتضـمن انشـطة الإحـلال، والتـدريب، والتنميـة، والترقيـة، والرواتب.
٣- **التطـور التكنولـوجي**: لا يقتصـر دور التكنولوجيـا علـى قسـم البحـث والتطـوير أو التصنيع بل يشمل جميع أرجاء المنظمـة ايضـا. فعلـى سـبيل المثـال تشـكل تكنولوجيـا المعلومات أهمية كبيرة في نظام الإمداد الداخلي أو التسويق... الخ.
٤- **المشتريات**: وتتضمن شراء المواد الأولية أو الأجزاء نصف المصـنعة أو الأجـزاء تامـة الصنع التي تحتاجها العملية التصنيعية.

وتجدر الإشارة إلى وجود العديد من المحاولات باتجاه إجراء التعديل المناسـب في سلسـلة القيمـة الـتي اقترحهـا (**Porter , 1985**)، إذ أوضـح (**Martin**) عـام **1995** م إن تكنولوجيـا المعلومات هي جزء متمم لسلسلة القيمـة. وأضـاف إليهـا (**Macmillan & Tampoe , 2000**) المقدرة الجوهرية وبعض المتغيرات الأخرى لتصبح على النحو الذي يوضحها الشكل (**6-5**).

الشكل (6-5)

سلسلة القيمة المعدلة



Source: Macmillan, H. & Tampoe , M. (2000), Strategic management: process – content &Implementation , oxford University press.

ومهما كان شكل سلسلة القيمة فان الاتفاق موجود بصيغة أو بأخرى بين الباحثين بشأن الجوانب الآتية:-

١- ان تحليل سلسلة القيمة هو أداة تحليلية مناسبة لتحديد المقدرات الجوهرية للمنظمة فضلاً عن تحديد الانشطة التي يمكن أن تحقق المزية التنافسية لاسيما ما يتصل بالآتي:

- **الكلفة**: وذلك من خلال التعرف على التكاليف المرتبطة بكل نشاط في محاولة لترشيدها لاسيما للأنشطة التي تسهم في خلق القيمة بشكل محدود.
- **التمايز**: من خلال التركيز على الانشطة المرتبطة بالمقدرة الجوهرية للمنظمة وقابلياتها بغية أداءها بشكل أفضل من المنافسين.

٢- يساهم تحليل سلسلة القيمة في الإبقاء على الانشطة التي تساهم في خلق القيمة واستبعاد (تحويل) **Outsourcing** الانشطة ذات المساهمة الضعيفة أو المحدودة في هذا الجانب، والنظر فيما إذا كانت هناك جهة خارجية أخرى تستطيع أداء هذه الانشطة بشكل فاعل وكفء كي يتم التعاقد معها في هذا المجال. ويحتاج المديرين إلى التمعن في الجوانب الآتية قبل اتخاذ قرار التحويل:

- فيما إذا كان النشاط المعني يمكن أن ينجز بشكل أفضل أو ارخص من قبل الموردين الخارجيين.
- فيما إذا كان النشاط المعني يمثل احد المقدرات الجوهرية للمنظمة ويمكن أن يحقق ميزة تنافسية لها.
- المخاطرة الناجمة عن أداء النشاط من قبل المنظمة، وفيما إذا كانت المنظمة على استعداد لتحملها أم لا.
- فيما إذا كان استبعاد النشاط يسهم في تطوير نظام العمل كتخفيض فترة الانتظار أو زيادة المرونة أو تخفيض المخزون.

٣- هناك ثلاثة خطوات لإجراء تحليل سلسلة القيمة وهي (**Wheelen & Hunger, 2004; 2012**).

- تحديد أي من الانشطة يمكن أن يشكل نقطة قوة للمنظمة (مقدرة جوهرية) ، وأي منها يمكن أن يشكل نقطة ضعف في أداءها،وهل أن نقاط القوه المعنية تمُد المنظمة بالمزية التنافسية.
- تحديد طبيعة العلاقة التي تجمع الانشطة في أي من وحدات الأعمال. فمثلاً تحديد العلاقة بين فحص الإنتاج **100٪** أو فحص **10٪** منهُ وما يترتب على ذلك من زيادة في تكاليف الإنتاج وبين النتائج التي تترتب على هذا القرار من حيث تخفيض عدد مرات الإصلاح أو الحاجة إلى أوقات عمل إضافية لقوة البيع.
- تحديد التداؤب (*) **Synergy** بين سلاسل القيمة لوحدات الأعمال الستراتيجية في المنظمة ، مثال ذلك إمكانية الاستفادة من اقتصاديات الحجم في إنتاج وحدة أعمال

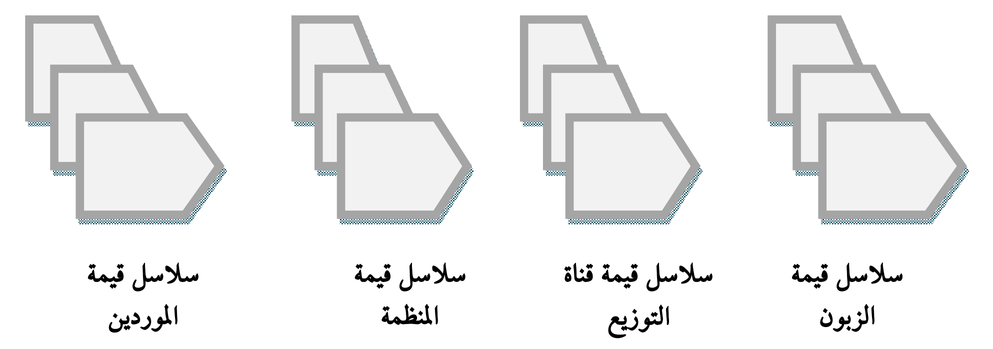
(*) **التداؤب:- هي ظاهرة تستند إلى أن القيمة الإجمالية المضافة الناجمة عن العمل الذي يؤدى بتعاون وتكامل بين أجزاءه هي اكبر من حاصل جمع القيمة المضافة لكل جزء من الأجزاء بشكل منفرد.**

معينة لمنتج معين ذو استعمال مشترك مع وحدة أعمال ستراتيجية أخرى يعُد اقل كلفة مما لو قامت كل وحدة أعمال ستراتيجية بعملية الإنتاج بشكل منفرد.

٤- تمثل سلسلة القيمة جزءا من نظام اكبر يتضمن سلاسل القيمة للموردين وسلاسل القيمة لقنوات الترويج والزبائن. وقد أطلق (**Porter**) على هذه السلاسل اسم نظام القيمة **Value System**، الشكل (5-7). ونظام القيمة هو ذلك النظام المكون من الموردين، والموزعين، والزبائن (**Porter , 1990**). كما إن إعادة النظر بالمواقع الحالية لأجزاء هذا النظام وإعادة ترتيبها وتنظيمها أو حتى التخلص من بعضها هي عملية مهمة لتحسين الموقف التنافسي للمنظمة. وبالتالي فأن هذا النوع من التحليل يركز على دور الأطراف الداخلية والخارجية في عملية خلق القيمة بدلاً عن دور الانشطة الداخلية فقط ، ويعرف هذا التحليل بتحليل سلسلة التجهيز **Supply chain analysis**.

الشكل (5-7)

نظام القيمة لـ (Porter)



Source: Porter, M. E. (1990), The Competitive advantage of nations, Macmillan , Inc., The Free Press , N. Y.

المقارنة المرجعية

تشير المقارنة المرجعية **Benchmarking** إلى بحث المنظمة عن نقاط القوة والضعف فيها مقارنةً بنقاط القوة والضعف لدى المنظمات الرائدة في نفس ميدان العمل الذي تمارس فيه المنظمة انشطتها (**Evans,1997**)،وبذلك فهي أداة لمقارنة موارد المنظمة وقابلياتها وعملياتها مع أعلى المعايير حيثما وجدت (**Macmillan & Tampoe ,2000**).وتتخذ المقارنة المرجعية من

الأدوار، أو المنتجات، أو نظم التصنيع، أو عمليات الخزن، أو إدارة البيئة، أو نظـام الإمـداد، أو الاستجابة للزبائن، أو خدمات ما بعد الصنع... الخ مجالات خاصةً لها.

وتتضمن المقارنة المرجعية نوعين رئيسين من المقارنات هما (Macmillan & Tampoe, 2000; McNair & Leibfried ,1992 ; Krajewski & Ritzman , 1999 ; Evans , 1997):

- **المقارنة المرجعية الخارجية**: وتتضمن المقارنة مع أفضل الموجود مـن المنافسـين وغـير المنافسين بغض النظر عن تشابه ميـدان العمـل. وتتضـمن المقارنـة المرجعيـة الخارجيـة أنواع عديدة أبرزها:-

✓ المقارنة المرجعية التنافسية (المقارنة المرجعية في الأداء) وتتمثل بتحديد نقاط الضعف والقوة في أداء المنافسين من خلال المقارنة المباشرة مع أفضـل هـؤلاء المنافسـين بغيـة تحديد الستراتيجية الناجحة.

✓ المقارنة المرجعيـة الوظيفيـة (المقارنـة المرجعيـة للعمليـة) وتتمثـل بمقارنـة ميـادين معينـة كالإدارة، أو خدمة الزبون، أو عمليات البيع مع أفضل المنظمات المنافسة وغير المنافسة.

✓ المقارنة المرجعيـة مـع الصـناعة وهـي مقارنـة تـذهب إلى ميـادين المقارنـة المرجعيـة التنافسية في تحديد نقاط الضعف والقوة ولكن هذه المرة مع الصناعة ككل وليس مـع منظمة واحدة.

✓ المقارنـة المرجعيـة السـتراتيجية وهـي عمليـة منظمـة لتقيـيم البـدائل، وتنفيـذ الستراتيجيات، وتطوير الأداء من خلال تبني الستراتيجيات التي أثبتـت نجاحهـا عنـد الشركاء الذين تتحالف المنظمة معهم ستراتيجياً (التقليد في المستوى الستراتيجي).

✓ المقارنة المرجعية لأفضل الأصناف **Best–in–Class** وتتضمن البحث بين الصناعات المتعددة بهدف البحث عن التطبيقات الجديدة والمبدعـة بغـض النظـر عـن مصـدرها والاستفادة منها في تشخيص أفضل فرص التحسين في مستوى الأداء.

- **المقارنة المرجعية الداخلية**: وتركز على اختيار الوحدات أو الوظائف ذات الأداء المتميز داخل المنظمة واتخاذها أساسا للمقارنـة مـع أداء الوحـدات أو الوظـائف الأخـرى في نفس المنظمة.

وعلى الرغم من إن النوع الأول من المقارنات هو الأكثر شيوعاً،غير انه لا يمكـن القـول بأفضلية أي منهما على الأخر فكلاهما يكمل الأخر.

وبغض النظر عن نـوع المقارنـة المرجعيـة فـأن إجراءهـا يسـتلزم بالضـرورة المـرور بالخطوات الآتية:-

١- **التخطيط**/ يتضمن التخطيط ثلاث خطوات فرعية هي:
- تحديد موضوع المقارنة أو مجالاتها (مثلا الانشطة أو الوظائف الضعيفة).
- تحديد أفضل المنافسين في هذه المجالات.
- الاتفاق بشأن طرائق جمع المعلومات والبيانات المطلوبة لغرض إجراء المقارنة.

٢- **التحليل والقياس**: ينطوي التحليل والقياس على خطوتين هما:
- تحديد الفجوة.
- تحديد مستويات الأداء المستقبلية المرغوبة.

٣- **التكامل**: يجري التكامل وفق خطوتين فرعيتين هما:
- تحديـد الأهـداف الوظيفيـة بالاعتمـاد علـى إيصـال البيانـات الضـرورية وإجـراء التحليل المناسب.
- تطوير خطط التنفيذ الوظيفي أو النشاطي.

٤- **التنفيذ**: يندرج تحت التنفيذ الاتي:
- تنفيذ الإجراءات.
- مراقبة تقدم التقارير والنتائج.
- إعادة إجراء المقارنة بهدف تقييم الموقف الستراتيجي الحالي.

٥- **النضج**: يتمثل النضح بحصول المنظمة على موقف ستراتيجي متميز .

تحليل VRIO

يقـوم تحليـل **VRIO** علـى افـتراض مفـاده إن امـتلاك المنظمـة لمقـدرات ذات قيمـة **Valuable**(هـل تسـهم المقـدرات بتقـديم قيمـة للزبـون وبميـزة تنافسـية) ، نـادرة **Rareness** (هل يمتلك احد المنافسين تلك المقدرة) ، مكلفة التقليـد **Costly to imitate**، وإن المنظمـة قـد نظمت نفسها لاستثمار مواردها ، فأن ذلك من شأنه أن يكون مصدراً لميزة تنافسية قابلـة للبقـاء (**Wheelen and Hunger,2012**). ولتطبيق تحليل **VRIO** يتعين القيام بالآتي (**Barney and Hostelry , 2006**):

- تحديد المضامين التنافسية لكل مورد من موارد المنظمة وذلـك مـن خـلال التسـاؤلات الموضحة في الجدول (5-3) أدناه.

- النظر إلى أي من هذه التساؤلات في إطار المقارنة مع المنافسين الحاليين أو المتوقعين في المستقبل.

جدول (5-3)

التساؤلات الرئيسة في تحليل VRIO

صفة الموارد	التساؤلات
ذات قيمة	- من الناحية النظرية: -هل تستطيع موارد المنظمة استغلال الفرص الخارجية وتجنب التهديدات ؟ - من الناحية العملية: -هل تؤثر الموارد في زيادة الإيرادات، أو تخفيض التكاليف أو الاستفادة من الاثنين؟
الندرة	- إذا لم تكن الموارد نادرة عندها يتوقع أن تسود آليات المنافسة التامة(لا توجد ميزة تنافسية ولا توجد إرباح اعلى من الأرباح الاعتيادية). - يتعين أن تكون الموارد نادرة بما يكفي للحيلولة دون قيام المنافسة التامة. - على الرغم من أن الموارد قد تمتلك من قبل بعض المنظمات غير أنها قد تكون نادرة بما فيه الكفاية.
التقليد	- يمكن المحافظة على المزية التنافسية المتأتية عن الموارد القيمة والنادرة من خلال تحمل المنافسين الكلفة أذا ما أرادوا تقليدها. - إذا كانت موارد المنظمة مكلفة في تقليدها من قبل المنافسين عندها تستطيع المنظمة الاحتفاظ بالمزية التنافسية لفترة طويلة.
التنظيم	- يتعين وجود التناغم بين الهيكل التنظيمي وآليات الرقابة لتحفيز الأفراد ومنحهم القدرة على استثمار موارد المنظمة. - يجب أن تتكامل آليات الرقابة وهيكل المنظمة ومواردها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

المصدر/ بتصرف من المصدر الآتي:

Source: Barney ,J. B. & Hesterly, W. S. (2006), Strategic management & competitive advantage: Concepts and cases , Prentice Hall.

وبشكل عام ووفقاً لأفكار(**Barney and Hesterly, 2006**) فأن علاقة هذا التحليل بالمزية التنافسية يمكن توضيحها بالجدول (5-4) أدناه.

الجدول (4-5)

تحليل VRIO والمزية التنافسية

القيمة	الندرة	التقليد	التنظيم	المضامين التنافسية	المضامين الاقتصادية
لا	-	-	لا	لا توجد ميزة	اقل من الاعتيادي
نعم	لا	-	↕	تكافؤ	اعتيادي
نعم	نعم	لا		مؤقت	فوق الاعتيادي
نعم	نعم	نعم	نعم	ميزة مستدامة	فوق الاعتيادي

Source:- Barney ,J. B. & Hesterly, W. S. (2006), Strategic management & competitive advantage: Concepts and cases, Prentice Hall.

References

1- Barney,J.B.&Hesterly, W. S.(2006),Strategic management & competitive advantage: Concepts and cases , Prentice Hall.

2- Collis,D.J.and Montgomery,C.A.(1997), Corporate strategy: Resources and the scope of the firm , McGraw – Hill.

3- Coyne, K., Hall, S., Clifford, P. G. (1997), Is your competence a mirage?, Mckinsey Quarterly (1).
http:\\instruction.bus.wisc.edu\mcarpenter.

4- Dibb, J., Simkin , M., Pride ,L. and Ferrel, T. (2001), Marketing concepts and strategies , 4th Ed. , Houghton Mifflin.

5- Dobson,P. Starkey,K.,and Richards,H.(2004), Strategic management : Issues and cases, Second edition, Blackwell Publishers Ltd.

6- Evans, J. R. (1997), Production and operations management: Quality – performance and value, 5th Ed., N. Y., west publishing Co.

7- Grant, R.M.(1991),The resources-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation , California Management Review ,Vol. 33 No. 3.

8- Grant, R.M.(2000), Contemporary strategy analysis: Concepts – techniques and applications , 3ed ed. , Blackwell Publishers Ltd.

9- Hamel, G & Prahalad,C.K.(1994),Competing for the future, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

10- Harrison, J. S. and John , C. H. (2008), Foundations of strategic management ,Fourth edition, South – Western College Publishing , International Thompson Publishing Co

11- Helfat ,C.E. & Peteraf,M.A.(2003),The dynamic resource-based view: Capability lifecycles, Strategic Management Journal, Vol.24, No. 10.

12- Hill , C.W. and Jones , G.R. (2001) ,Strategic management theory: An integrated approach , 5th ed. , Houghton Mifflin co.

13- Hill , C.W. and Jones , G.R. (2009). Essentials of Strategic Management, Second Edition, South-Western, Cengage Learning.

14- Hill.C.W.L.,and Jones,G.R.(2010). Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Ninth EditionSouth-Western, Cengage Learning.

15- Hitt, M. A., Ireland, D., and Hoskisson, R. E. (2011). Strategic management : Competitiveness and globalization: Concepts, Ninth Edition, South-Western, a Part of Cengage Learning.

16- **Kay, J. (1993),Foundations of corporate success, Oxford University Press, Oxford.**

17- **Krajewski, L. and Ritzman ,L.(1999),Operations management: Strategy and analysis , 5th Edition , Addison – Wesley Publishing Co.**

18- **Kreitner,R. & Kinicki ,A.(2001),organizational behavior, 5th Edition, Irwin-McGraw-Hill.**

19- **Javidan ,M.(1998),Core competency: What does it mean in practice? ,Long Range Planning ,Vol.31 No.1.**

20- **Lana Caster , L. , Massing ham , G. and Ashford.S. (2002) , Essentials of marketing , 4th Ed., McGraw Hill, U.S.A**

21- **Macmillan, H.and Tampoe, M. (2000), Strategic management: Process; content and implementation, Oxford University press.**

22- **McNairy, C.J. and Leibfried, K.J. (1992), Benchmarking: A tool for continuous improvement, John Wiley and Sons, Inc.**

23- **Morden,T.(2007) Principles of strategic management. Third edition, Ashgate Publishing Limited.**

24- **Peteraf, M. A. & Bergen, M. E. (2003) , Scanning dynamic competitive landscapes :A market-based and resource-based framework, Strategic Management Journal ,Vol.24 No.10.**

25- **Prahalad, C.K. and Hamel, G.(1990),The core competency of the corporation, Harvard Business Review, May – June.**

26- **Porter, M. E.(1990),The competitive advantage of nations, Macmillan Inc The Free press , N.Y.**

27- **Pearce, J. A. and Robinson, R. B. (2005) Strategic management: Formulation, implementation, and control, Ninth edition., McGraw – Hill Co, U. S. A.**

28- **Pitts, R.A. & Lei, D.(1996), Strategic management: Building and sustaining competitive advantage , West Publishing Co.**

29- **Ray,G.,Barney,J.and Muhanna, W.A.(2004),Capabilities Business processes and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical test of the resource-based view, Strategic Management Journal,Vol.25 No.1.**

30- **Rastogy, P.N. (2000), Knowledge management and intellectual capital- the new virtuous reality of competitiveness, Human System Management , VOL. 19.**

31- **Robson, W.(1997), Strategic management and information systems: An integrated approach , 2 ed., Prentice Hall, England**

32- Thompson, A. and Strickland, A. J. (2003), Strategic management: concepts and cases, McGraw – Hill / Irwin.

33- Wheelen , T.L. and Hunger , J.D. (2004) , Strategic management and business policy – concepts , 8th Ed., Pearson – Prentice Hall.

34- Wheelen,Thomas L. & Hunger, J. David, (2012), Strategic management and business policy : Toward global sustainability. 13th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

المصادر العربية

١- جلاب، إحسان دهش (2004)، التوافق بين ستراتيجية التكيف وممارسات القيادة الستراتيجية وإثره في خدمة الزبون: دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الأهلية، أطروحة دكتوراه غير منشوره في إدارة الأعمال / جامعة المستنصرية, جمهورية العراق.

٢- نعمو، غزوان سليم (2000)، النجاح التنافسي للمؤسسات المصرفية بدلالة مقدرتها المميزة: نظرة تحليلية لقطاع الخدمات المصرفية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد الخامس. بغداد- جمهورية العراق

٣- كراج، جميس سي وجرانت، روبرت أم. (2003)، الإدارة الستراتيجية، إعداد وترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة – شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الفصل السادس

الرؤية الستراتيجية ورسالة المنظمة

Strategic Vision & Organization mission

أهداف الفصل

بعد قراءة هذا الفصل يتوقع أن تكون على دراية بكل من الآتي:-

١- التعرف على أكثر المفاهيم الستراتيجية غموضاً ، على حد وصف الكثير من الأكاديميين والمهنيين المهتمين بهذا الشأن ، ألا وهو الرؤية الستراتيجية .

٢- التحديد الواضح والدقيق لعناصر الرؤية الستراتيجية ومكوناتها مع التطرق إلى بعض الأمثلة الواقعية.

٣- بيان الخطوات التي تمر بها عملية صياغة الرؤية الستراتيجية للمنظمة ، فضلاً عن بيان الجهة المسؤولة عن صياغتها .

٤- الخصائص التي يجب أن تتوافر في الرؤية الجيدة وفوائدها .

٥- مفهوم رسالة المنظمة ومداخل صياغتها وعناصرها الأساسية مع مثال واقعي لتجسيد ذلك.

٦- خصائص الرسالة الجيدة والفوائد التي تحصل عليها المنظمة من ذلك.

٧- بيان العلاقة الترابطية بين الرؤية الستراتيجية والرسالة في الواقع العملي باستعراض حالة عملية لشركة BB&T.

مفهوم الرؤية الستراتيجية

تمتلك المنظمات الناجحة عادة أغراضاً وقيماً جوهرية تتسم بالثبات فيما تتغير ستراتيجياتها وأنشطتها باستمرار لمساعدتها على التكيف مع التغييرات المتسارعة في البيئة الخارجية التي تعمل فيها بما يجعلها قادرة على إضفاء صفة التجدد على نفسها وتحقيق أداء متميز على الأمد الطويل (**Walters ,1994**).وهذا يعني أن هذه المنظمات تمتلك القدرة على التمييز بين ما هو جوهري وينبغي المحافظة عليه وبين ما ينبغي تغييره لتحقيق التقدم باتجاه الغرض المنشود. وتنبثق هذه القدرة على إدارة الاستمرارية والتغيير من قدرة المنظمة على تطوير رؤية ستراتيجية تحدد الأساس الذي يجب المحافظة عليه، في الوقت الذي ترسم فيه صورة المستقبل الذي يلهم الجميع لتحقيق التقدم باتجاههِ (**Collins & Porras,1991**).

وعلى الرغم من أن الرؤية الستراتيجية هي مصطلح شائع الاستعمال في مجال الفكر الستراتيجي، إلا انهُ لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له، وعادة ما يختلط معناه بمعاني مصطلحات أخرى تستعمل في نفس الحقل من المعرفة كالرسالة، والغرض، والستراتيجية، والقيم، والفلسفة (**Levin,2000**) إلى الدرجة التي أستنتج فيها (**Raynor,1998**) أن هذه المصطلحات مترابطة فيما بينها بحيث يصعب التحدث عن أي منها دون أن ترد إلى ذهنهِ جميعاً. وقد عبر أحد القادة الستراتيجيين عن هذا الغموض حينما قال، لقد سمعت مصطلحات كثيرة كالغرض، الرسالة، القيم , والقصد الستراتيجي، إلا إنني لم أتمكن من فهم معنى الرؤية، ولم يوضح لي احد الطريقة الصحيحة للنظر إليها بقصد الخروج من هذه المشكلة (**Collins & Porras , 1991**). ويضيف الكاتبان (**Collins & Porras**)، إلى إننا عندما نتذكر الرؤية، فأننا نستحضر كل أنواع التصورات، نفكر في الانجاز المميز، نستعرض القيم الحقيقية التي تشد الناس بعضهم لبعض، نفكر في الأهداف الطموحة والكبيرة التي تجذب الناس إليها، نفكر في الأسباب الرئيسة لوجود المنظمة، نفكر في الأحلام التي نرغب في تحقيقها، ولكن المشكلة تكمن في أن الجميع يعلم أهمية الرؤية دون أن يعرف ماذا تعني بالتحديد.

والواقع أن اغلب التعاريف الخاصة بالرؤية تركز على كونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة، حيث يصفها (عوض، **2000**) على أنها طموحات المنظمة وآمالها المستقبلية والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمنظمة. كما انها الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضاءها من طبيعة الحلم الإنساني الذي يتضمن أكثر المعاني

والآفاق اتساعاً في الزمن والاتجاه صوب المستقبل (ياسين، 1998). والرؤية بهـذا المفهـوم مثـل نجم في الأفـق لا يمكـن الوصـول إليـهِ بـل الاسترشـاد بـه (Hinterhuber & Popp , 1992). والرؤية الستراتيجية بمثابة مَعلّم Signpost يحدد الطريق لكـل مـن يريـد معرفـة سـبب وجـود المنظمة واتجاهها (Nanus , 1992). وفي معنى اخر هي القوة التي تعطي المعنى وتضفي الغـرض على عمل المنظمة (Manasse ,1986)، أو إنها بناء ذهني يوجه سـلوك الآخـرين نحـو المسـتقبل المرغوب (Seeley,1992). ومن جانبهما وصفها كـل مـن (Macmillan & Tampoe , 2000) بانها صورة ملونـة ثلاثيـة الأبعـاد للمسـتقبل عالقـة في الـذهن ومفعمـة بالحيـاة والأحاسـيس. وشاطرهما في الرأي (Hitt et al.,2011) بقولهما ان الرؤية تمثل صورة لما تريد ان تكون عليـه المنظمة في المستقبل، وبعبارة اخرى انها ما تريـد المنظمـة ان تصـل اليـه في نهايـة المطـاف ، امـا (David,2012) فيصف الرؤية بانها حالة مستقبلية مفضلة وممكنة للمنظمة.

الا أن (Harari) ينظر إليها بأبعد من كونها مجرد صورة للمستقبل، فهي إحساس يجعـل المنظمة فريدة ومتميزة، وهي وصف لمجموعة من الغايـات والأسـبقيات، ومجموعـة مـن المبـادئ الجوهرية التي توجه عمل المنظمة، ومجموعة واسعة من المعايير التي تساعد على تعريـف النجـاح المنظمي (Mapes , 1991).

عناصر الرؤية

حدد (Collins & Porras ,1991) إطاراً للرؤية يركز على العناصـر الـتي تتكـون منهـا أكثر من تركيزه على صياغة بيان أو وصف للرؤية نفسها. فالرؤية مـن وجهـة نظرهمـا تتكـون من عنصرين رئيسين هما:

١- الايدولوجيا الجوهرية Core ideology

تمثل الايدولوجيا الجوهرية، أو كما يطلق عليها أحياناً الفلسفة المرشدة (;Libato, 2000 Mapes, 1991)، الهوية الذاتية للمنظمـة وخاصـيتها الثابتـة الـتي لا تـتغير بمـرور الـزمن رغـم التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة. وان الصفة المميزة لأغلب المنظمات الناجحـة هي امتلاكها ايدولوجيا جوهرية تتسم بالثبات والاستمرارية في الوقـت الـذي تعمـل فيـهِ علـى تحقيق التقدم صوب الأغراض المنشودة لها من خلال التغيير الذي تحدثه في كـل شـيء عـدا مـا يتعلق بتلك الايدولوجيا. فالتغير هو حالة ثابتة في تلك المنظمات، إلا أنها تفرق بين ما يجب أن

يكون عرضة للتغير لتحقيق التقدم المنشود، وبين ما هو جوهري ينبغي التمسك به والمحافظة عليه. فالمنتجات تنتهي دورة حياتها وتحل محلها منتجات جديدة، والأسواق تتغير، والتكنولوجيا تتطور، والقيادات الإدارية تتبدل، ولكن الايدولوجيا الجوهرية تبقى ثابتة لتوفر الأساس الذي يحافظ على تماسك المنظمة، وتشكل مصدر الهام للعاملين فيها لتحقيق التقدم باتجاه الحالة المستقبلية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها. وتتكون الايدولوجيا الجوهرية من عنصرين فرعيين هما القيم الجوهرية والغرض الجوهري وكالاتي:

- **القيم الجوهرية Core values**: تشير القيم الجوهرية إلى مجموعة المبادئ المرشدة للمنظمة والتي لا ترتبط بزمن معين وتمثل مصدر الهام للعاملين فيها لملاحقة الغرض الرئيس الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه.ويجب التمييز بين القيم الجوهرية المتأصلة في المنظمة وبين الأعراف والمعتقدات الثقافية التي يمكن أن تكون منفتحة أمام التغيير. وعادة ما تمتلك المنظمات الناجحة عدداً قليلاً من القيم الجوهرية التي قد لا يتجاوز عددها الخمسة قيم ومنها على سبيل المثال:
  - ✓ الجودة العالية.
  - ✓ التكنولوجيا الفائقة.
  - ✓ الابتكار والإبداع.
  - ✓ المسؤولية الاجتماعية.

وقد تعمل بعض المنظمات على الجمع بين أكثر من قيمة جوهرية واحدة بقصد خدمة أغراض أكثر من طرف واحد من أصحاب المصلحة، كما هو الحال مع الرؤية الخاصة بشركة **Baxter Healthcare** التي جمعت بين ثلاث قيم جوهرية في وقت واحد وهي:

- ✓ الاحترام للعاملين.
- ✓ الاستجابة للزبائن.
- ✓ النتائج لحملة الأسهم.

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو كيف يمكن التمييز بين القيم الجوهرية وغيرها من القيم؟. والجواب هو ان القيم الجوهرية هي قيم متجذرة في المنظمة لا تتغير بتغير الظروف المحيطة بها. فعندما تتحول المنظمة من صناعة معينة إلى صناعة أخرى تختلف كلياً عن سابقتها وتنتقل معها مجموعة من القيم فأنها والحالة هذه تمثل قيماً جوهرية. فإذا كانت الجودة العالية

على سبيل المثال، تمثل قيمة جوهرية لمنظمة ما وان الظـروف الخارجيـة المحيطـة بهـا قـد تغـيرت وأدت إلى تحول الزبائن الحاليين عن التوجه الخاص بالجودة العالية، فعلى المنظمة أن تبحث عـن أسواق جديدة تكون فيها الجودة العالية مطلوبة، وعدا ذلك فإن تخلي المنظمة عن الجودة العاليـة يعني أنها لا تمثل قيمةً جوهريةً لها، وإنما ستراتيجية تتغير بتغير الظروف.

ومما تجدر الإشارة إليه هو أن النجاح الستراتيجي للمنظمـة يتطلـب مجموعـة مـن القـيم الجوهرية الداعمة لتوجهاتها الستراتيجية والتزاماً مخلصـاً تجـاه تلـك القـيم، وان تكـون المنظمـة مستعدة لأجراء التغيير الذي يساعدها على التكيف مع التغيرات التي تحصل في البيئـة الخارجيـة عدا ما يتعلق بالقيم الجوهرية التي تمتلكها والتي يجب أن تبقى نابضة بالحيـاة في نفـوس العـاملين طيلة حياة المنظمة.

- **الغرض الجـوهري Core purpose**: الغـرض الجـوهري هـو السـبب المتصـور أو المثـالي لوجود المنظمة والذي يعـبر عـن روحهـا، ويعكـس اهتمامهـا بـالآخرين ليشـكل الرابطـة التي تربط الجميع وتوحّد جهودهم صوب المسـتقبل المرغـوب للمنظمـة. ويختلـف غـرض المنظمة عن الأهداف الستراتيجية المحددة لهـا، لان مثـل تلـك الأهـداف قـد تـتغير أو يـتم تحقيقها، إلا أن الغرض الرئيس للمنظمـة لا يمكـن إشـباعه فهـو يعمـل كـنجم في السـماء يلاحقه الجميع ببصره ولكن لا احد يستطيع الوصول إليه (**Collins & Porras , 1991**).

وينبغـي أن يكـون الغـرض الجـوهري للمنظمـة واسـعاً ومسـتمراً وملـهماً للجميـع لضـمان التـزامهم تجـاه المنظمـة، وعنـدما يـوحي الغـرض بضـمان مسـتقبل أفضـل فإنـهُ سـيمنح الجميـع الأمـل لتتبعـهِ ومحاولـة الوصـول إليـه. واسـتناداً إلى (**Campbell & Yeung, 1991**)، فـإن المنظمـات تصـنف إلى ثـلاث فئـات مـن حيـث الغـرض الـذي تسـعى إلى تحقيقهِ:

- ✓ المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أغراض حملة الأسهم **Shareholders** من خـلال زيـادة ثروتهم إلى أقصى حد ممكن، ولهذا فإن كل القـرارات الـتي تصـدر عـن الإدارة العليـا للمنظمة تستند إلى معيار قيمة السهم **Share value** كما هو الحال مـع شـركة **Lord Hanson** التي رفعت شعار حامل السهم هو الملك **The Shareholder is King**.
- ✓ المنظمات التي ترى أن هناك أطرافاً أخرى غير حملة الأسهم لابـد مـن تلبيـة توقعـاتهم وآمالهم أيضاً، مثـال ذلـك شـركة **Ciba Geigy** الـتي اعتمـدت مبـدأ العمـل لخدمـة أغراض جهات متعددة كالمجتمع، والبيئة، والزبائن، والعاملين ، وحملة الأسهم.

✓ المنظمات التي يمتـد تفكيرهـا إلى ابعـد مـن مجـرد تلبيـة الحاجـات المترابطـة لأصـحاب المصلحة وذلك من خـلال تحديـد غـرض يتجـه نحـو تصـور عـالي وجـذاب يجعلـهم يشعرون بالفخر بسبب المساهمة في ملاحقتهِ والعمل على تحقيقهِ، كما هـو الحـال مـع شركة Egon Zehnder الـتي حـددت غرضـها بـأن تكـون الشـركة الرائـدة في مجـال البحث التنفيذي على المستوى العـالمي. إن مثـل هـذا الغـرض يحفـز جميـع أصـحاب المصلحة سواء كانوا موردين أو زبائن أو عاملين أو حملـة الأسـهم لمشـاركة المنظمـة في عملها، ويعمل على ربط التنظيم للعمل كوحـدة واحـدة. ومـن الأمثلـة الـتي اوردهـا (Collins & Porras) عن أغراض بعض المنظمات ما يأتي:

الجدول (1-6)

الأغراض الجوهرية لبعض المنظمات

الغرض	اسم المنظمة
نجعل الناس سعداء.	Walt Disney
نحافظ على حياة البشر ونعمل على تحسينها.	Merck
نساهم تقنياً في تقدم ورفاهية البشر.	Hewlett & Packart

وتجدر الإشارة إلى أن الايدولوجيا الجوهرية لا تخلقهـا المنظمـة بـل تكتشـفها في داخلـها ولهذا لا بد أن تكون أصيلة وحقيقيـة كـي تمـارس دورهـا في الهـام الجميـع وإرشـادهم صـوب المستقبل المفضل والمرغوب للمنظمة.

٢- المستقبل المتصور Envisioned future

يشير المستقبل المتصور إلى ما تطمح المنظمة أن تكون عليه في المسـتقبل وان تطلـب ذلـك إحداث تغيير كبير في سـياقات العمـل القائمـة فيهـا (Hitt et al., 2004). فالمسـتقبل المتصـور يعكس زمناً لم يتحقق بعد ويحمل معهُ آمال المنظمة وطموحاتها، ولكنه مرئي وقابل للتحقيق من خلال التقدم الذي تحرزه المنظمة باتجاهه. ويتكون المستقبل المتصور من عنصرين هما:

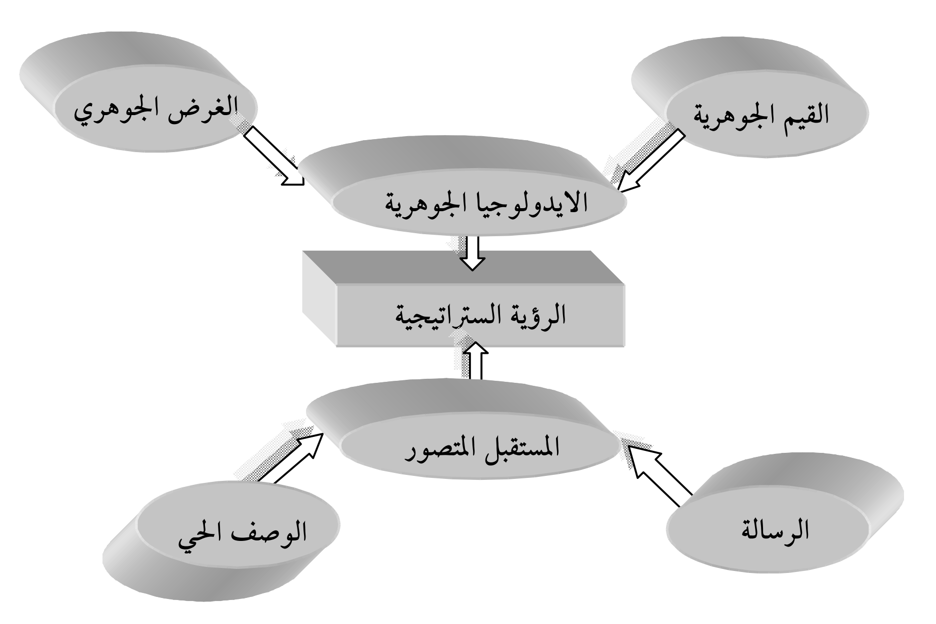
- رسـالة المنظمـة Organization mission: أو كمـا اسماهـا (Collins & Porras, 1991) الأهـداف الكـبيرة والطموحـة والمغـامرة للمنظمـة (Big Hair

Audacious Goals). ويتم التعبير عن رسالة المنظمة من خلال مجموعة من الأهداف الواسعة والعريضة التي يتراوح مداها عادة بين (١٠-٣٠) سنة ويتطلب تحقيقها التفكير بأبعد من مقدرات المنظمة وإمكاناتها الحالية. واهم ما يميز هذه الأهداف هو أنها أطول أجلاً وأكثر تحدياً من الأهداف الستراتيجية **Strategic objectives** للمنظمة ما يجعل تحقيقها أمراً غير مؤكد. وهنا يبرز دور الإدارة العليا للمنظمة في الهام العاملين وإثارة التحدي الكفيل بتحقيقها من خلال المزيد من الجهد والمثابرة والقليل من الحظ.

- **الوصف الحي Vivid description**:وهو وصف حيوي وجذاب لما يمكن أن تكون عليهِ المنظمة في المستقبل عندما تتحقق رسالتها أو أهدافها الكبيرة والطموحة، حيث يتم استعمال الكلمات لبناء صورة المستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة وينتقل التفكير بالرؤية إلى الصورة التي يمكن أن يحملها الجميع في مخيلته وهو ما يطلق عليهِ رسم الصورة بالكلمات **Painting the picture with the words**. ومن الأمثلة البارزة في هذا الميدان ما قام بهِ مؤسس شركة فورد لصناعة السيارات بمنحه الحياة لرسالة الشركة المتمثلة (بدمقرطة السيارة) **Democratize the automobile** من خلال كلماته «سوف نقوم بتصنيع سيارة لشريحة واسعة من الجماهير... ذات سعر منخفض إلى الحد الذي لن تجد فيهِ أحداً يتقاضى أجراً مناسباً غير قادر على امتلاك واحدة منها، وأن يتمتع وعائلته بساعات من الفرح والبهجة في الفضاءات الواسعة المفتوحة وسوف تختفي الخيول من طرقنا ونكون قادرين على خلق فرص عمل كثيرة بأجور مجزية». إن هذه الصورة التي رسمها مؤسس الشركة بكلماتهِ قد منحت رسالة الشركة الحيوية والجاذبية لإلهام الجميع للسعي إلى تحقيقها. ويمكن توضيح عناصر الرؤية المذكورة كما في الشكل (**1-6**).

شكل (6-1)

عناصر الرؤية وفقاً لمنظور (Collins & Porras, 1991)



صياغة الرؤية الستراتيجية

يمكن أن تنبثق الرؤية الستراتيجية للمنظمة عبر إحدى الطريقتين الآتيتين:

- **الرؤية الشخصية Personal vision**، حيث تنبثق الرؤية على شكل فكرة في ذهن القائد (او المؤسس) ثم تتحول إلى رؤية للمنظمة بعد أن تحصل على موافقة الإدارة العليا.
- **الرؤية الجمعية Collaborative vision**، حيث تبدأ الرؤية من خلال تصور مشترك لأعضاء التنظيم عن المستقبل المفضل والمرغوب للمنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن لكل من الطريقتين ايجابياتها وسلبياتها، ففي دراسة قام بها (Johnson,1992)،اتضح أن الرؤية الشخصية تمتاز عادة بالوضوح والتماسك بالإضافة إلى السرعة في عملية الصياغة، إلا أن عدم مشاركة أعضاء التنظيم في هذه العملية قد يؤدي إلى ضعف التزامهم بالعمل على تنفيذها. أما الرؤية الجمعية فأنها تساعد على تعزيز العمل

التعاوني المشترك لدى العاملين، وتزيد من التزامهم بالعمل على تحقيقها، ولكنها تحتاج إلى مزيد من الجهد والوقت لصياغتها إذا ما قورنت بسابقتها.

ومهما يكن من أمر، هناك خمسة خطوات يمكن اعتمادها لصياغة الرؤية الستراتيجية للمنظمة وهي:

١- دراسة الوضع الحالي للمنظمة: فالرؤية الستراتيجية من وجهة نظر (Manasse,1986) هي الصورة الشاملة للمنظمة من داخل بيئتها. وهذا يعني ضرورة التعرف على طبيعة عمل المنظمة وانشطتها، وماهية الصناعة التي تعمل فيها، وعلاقتها مع المحيط الخارجي، والقيم التي ترغب المنظمة في أن تعكسها للمجتمع الذي تعمل فيهِ، والغرض الرئيس لها والذي يمثل سبب وجودها... الخ.

٢- إشراك أصحاب المصلحة: إن الخطوة الثانية في عملية صياغة الرؤية الستراتيجية للمنظمة هي إشراك أصحاب المصلحة المؤثرين على عمل المنظمة وانشطتها في عملية الصياغة سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها وذلك لضمان الدعم المطلوب من قبلهم والمساهمة الجادة في تحقيقها.

٣- استشراف المستقبل بالتعرف على البيئة المحيطة بالمنظمة من خلال نظرة مستقبلية لما يتوقع حدوثه من تطورات تؤثر في مستقبل المنظمة. وليس المقصود هنا عملية تنبؤ بالمستقبل، إنما عمل تقديرات أولية حول التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي يتوقع حدوثها في المستقبل واحتمالات حدوثها لأن الإطار الزمني للرؤية عادة ما يتعدى قدرة المنظمة على التنبؤ بما سيحدث مستقبلاً والذي قد يصل إلى عشرات السنين.

٤- توليد الرؤى البديلة: إن التطورات المتوقعة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي يتم الحصول عليها من الخطوة السابقة، يمكن أن ينتج عنها سيناريوهات محتملة لمستقبل المنظمة،حيث يمثل كل واحد منها الصورة البديلة لمستقبلها على وفق التوقعات المحتملة.

٥- اختيار الرؤية النهائية: تتضمن هذه الخطوة اختيار الرؤية النهائية من بين الرؤى البديلة التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة، وذلك في ضوء مدى تناغمها مع ثقافة المنظمة، وقيم الإدارة العليا وتفضيلاتها.

وبغض النظر عن الطريقة التي تنبثق من خلالها الرؤية الستراتيجية للمنظمة، فإنها بحاجة إلى مشاركة أولئك الذين يعملون على تنفيذها وتلك هي مهمة القائد، فالرؤية المشتركة، كما أشار إليها (Sergiovanni , 1990) هي بمثابة عقد مشترك بين القائد وتابعيهِ يستند إلى التزام أخلاقي بينهما، وإنها تصبح نابضة بالحياة فقط عندما يشارك الجميع في صياغتها (Westley & Mintzberg , 1989).

خصائص الرؤية الجيدة

هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها في الرؤية الستراتيجية الجيدة وهي:

١- **التركيز على المستقبل Future focused**: فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب، فهي لا تعكس حاضر المنظمة حسب وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منهُ سلفاً ايضا (Avery, 2004; Kantabutra & Avery, 2003; Nanus, 1992 ; Mapes, 1991; Senge, 1990).

٢- **الوضوح Clarity**: فالرؤية لا بد وان تكون واضحة ومفهومة من الجميع فلا تكون مختصرة جداً بحيث تصبح مجرد شعار لا يعبر عن العناصر الجوهرية المكونة لها، ولا تكون واسعة بالشكل الذي يجعل منها وصفاً معقداً لفلسفة المنظمة وخططها الستراتيجية (Avery, 2004 ; Baum et al, 1998 ; Nanus, 1992).

٣- **أن تعكس التوجه الستراتيجي للمنظمة Strategic direction**: لابد للرؤية من توفير الامتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف الستراتيجية للمنظمة (Mapes , 1991 ; Conger, 1989).

٤- **أن تتسم بالطموح والتحدي Ambitious & challenging**: من سمات الرؤية المثالية أن تكون طموحة ومتحدية إلى القدر الذي يجعلها صعبة المنال دون أن يكون هناك جهداً استثنائياً من قبل كل العاملين لتحقيق التميز في الأداء (Avery, 2004 ; Baum et al , 1998; Nanus , 1992 ; Mapes , 1991).

٥- **القدرة على الإلهام Ability to inspire**: يجب أن تمتلك الرؤية الجيدة القدرة على اثارة حماس العاملين عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيس للمنظمة (Mapes, 1991; Nanus, 1992; Kantabutra & Avery, 2003; Avery, 2004).

٦- **أن تتسم بالثبات النسبي والإستقرارية Stability**: بمعنى عدم تغيير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة التي عادة ما تتغير باستمرار.فافتقار الرؤية للاستقرار والثبات النسبي يعني فقدانها لقدرتها على التوجيه والإرشاد (**Avery, 2004 ; Kantabura & Avery, 2003 ; Baum et al., 1998**).

٧- **التناغم والانسجام مع ثقافة المنظمة Alignment with culture**: يجب أن تكون الرؤية الستراتيجية للمنظمة متناغمة مع قيمها وثقافتها ومركزها في البيئة التي تعمل فيها. فالرؤية الإبداعية، على سبيل المثال، لا يمكن أن تتناغم مع الثقافة التي لا تميل إلى تقبل المخاطرة **Risk-taking** (**Mapes , 1991**).

فوائد الرؤية الجيدة

تحقق الرؤية الستراتيجية الجيدة للمنظمة مجموعة من الفوائد أجملها (**Nanus, 1992**) بما يأتي:

١- **تربط بين حاضر المنظمة ومستقبلها**: فالرؤية الجيدة تنقل المنظمة من حاضرها التي هي فيه الآن إلى الحالة التي ترغب أن تكون عليها في المستقبل.

٢- **تعطي معنى لحياة العاملين**: فالرؤية التي تتم صياغتها بشكل جيد تجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من كل، وان عملهم في المنظمة ذو معنى. فهناك فرق بين أن يشعر الشخص الذي يعمل في احد الفنادق على تنظيف الحمامات على انهُ مجرد عامل خدمة أو انهُ يمثل جزءاً من فريق عمل ملتزم بأن يصبح رائداً في توفير خدمة مميزة لضيوف الفندق الذي يعمل فيه.

٣- **تزيد من التزام العاملين**: إن احد الأسباب الرئيسة الداعية إلى صياغة رؤية ستراتيجية للمنظمة هو خلق الدافعية لدى العاملين لتحقيق رسالة المنظمة. فعندما يرى هؤلاء العاملين إن المنظمة ملتزمة بالرؤية التي صاغتها لنفسها سيلتزمون أيضا بتحقيق رسالة المنظمة.

٤- **توضح معالم الطريق إلى التميز**: تقدم الرؤية الجيدة خدمة مهمة تتمثل في وضع معايير للتميز **Standards of excellence**. فالرؤية التي ينقصها الكفاح من اجل التميز سوف لن يكون في وسعها أن تحفز أحداً في المنظمة صوب تحقيق الغرض المنشود منها.

٥- تعد **أساساً لصياغة ستراتيجية المنظمة**: تبنى الخطة الستراتيجية للمنظمة على أساس رؤية المنظمة الستراتيجية ورسالتها والتي يتم في ضوءها تحديد الكيفية التي تنقل المنظمة من الواقع التي هي فيه الآن إلى الموقع أو الحالة التي ترغب أن تكون عليها في المستقبل.

مفهوم رسالة المنظمة ومداخل دراستها

تسعى المنظمات عادة إلى ترجمة رؤيتها في شكل وثيقة أو بيان يحدد الاتجاهات العامة للمنظمة وفلسفتها في استغلال مواردها المادية والبشرية بما يزيد من قيمتها في نظر مختلف أصحاب المصلحة ويميزها عن المنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع. وهذا البيان أو الوثيقة يطلق عليه رسالة المنظمة **Organization's mission**.

فإذا كانت رؤية المنظمة تمثل أحلامها وطموحاتها المستقبلية التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانات الحالية لها، فإن رسالتها تعبر عن تلك المساحة من الأحلام الذي يمكن تحقيق الجزء الأكبر منها في ظل الإمكانات الحالية للمنظمة. فإذا كان حلم المنظمة، على سبيل المثال، أن تكون الرائدة في مجال عملها، فإن رسالتها سوف تتركز على تحقيق جزء محدد من ذلك الحلم ضمن مدى زمني يمكن تحديد حدوده المستقبلية. ويعبر عن ذلك (**Wheelen and Hunger,2012**) بقولهما اذا كانت الرؤية تصف ما ترغب ان تكون علية المنظمة في المستقبل فان الرسالة تصف واقع المنظمة في الوقت الراهن، ونظراً للصلة الوثيقة بينهما فقد يدمج البعض بينهما تحت عنوان واحد هو بيان الرسالة **Mission statement**.

والرسالة من وجهة نظر (**Bosman, 1988;Wheelen and Hunger,2012**) تمثل سبب وجود المنظمة، وهي الخصائص الفردية التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى المماثلة (**Thomas , 1988**)، وهي بنفس الوقت بيان بالغرض **Purpose** الذي يميز المنظمة ويعِرف مجال عملياتها بلغة المنتجات (أو الخدمات) والأسواق (**Pearce, 1988**) وهي بذلك تمثل وصفاً للمنتجات (أو الخدمات) الخاصة بالمنظمة وأسواقها ومصادر إيراداتها (**Rue,1989 ;Ph Holland, 1989**). وضمن نفس التوجه عبر (**Hitt et al.,2011;2004**) عن رسالة المنظمة بالعمل او الاعمال التي ترغب المنظمة التنافس بموجبها او الزبائن الذين ترغب بخدمتهم. وربط (**Morden,2007**) بين رسالة المنظمة والمكان الذي تتبوأه في البيئة بإشارتهِ الى رسالة المنظمة على انها بيان جوهري **Fundamental statement** بالغرض والتوجه الذي يحدد مركز المنظمة في البيئة التي تعمل فيها.

وعلى الرغم من التنوع في الآراء والمداخل لدراسة رسالة المنظمة إلا انهُ يمكن التمييز بين مدخلين رئيسين لدراستها (Campbell & Yeung, 1991) وهما:

- **مدخل الستراتيجية Strategy approach**: والذي ينظر إلى الرسالة على أنها أداة ستراتيجية تستعملها الإدارة العليا للإجابة على سؤالين يتعلق الأول بنوع العمل الذي تمارسه المنظمة ويختص الثاني بما سيكون عليه هذا العمل في المستقبل.
- **مدخل الفلسفة والأخلاق Philosophy & ethics approach**: والذي يرى أن رسالة المنظمة تمثل رابطة حضارية تمكنها من العمل كوحدة متماسكة بالاستفادة من القيم والمعايير القوية التي توجه السلوك وتوحد الجهود للوصول إلى المستقبل المرغوب للمنظمة. وبعبارة أخرى يركز هذا المدخل على إثارة الجوانب الشعورية الكامنة لدى أصحاب المصلحة وخلق حالة من التعاون والتنسيق بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

ولعل ما ينبغي الإشارة إليه هنا هو أن الأهداف الكبيرة والطموحة التي تتضمنها رسالة المنظمة لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال التفاعل بين كل من مدخل الستراتيجية ومدخل الفلسفة والأخلاق لتحقيق الإجماع على الغرض، لأن ما سيكون عليهِ وضع المنظمة في المستقبل لا يتحدد من خلال الستراتيجيات التي تعمل إدارة المنظمة على صياغتها والتي تتعلق بتخصيص الموارد المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية المتاحة بين وحدات الأعمال الستراتيجية أو خطوط الإنتاج المختلفة فحسب، إنما يعتمد في جانب كبير منهُ أيضاً على المبادئ والقيم المرشدة والموجهة لسلوك العاملين بما يحقق التزامهم القوي تجاه المنظمة لتحقيق رسالتها وبما يجعل منها بنفس الوقت عاملاً جوهرياً في تحقيق نجاحها وبقاءها على الأمد البعيد.

عناصر رسالة المنظمة

حدد (Campbell &Yueng ,1991) أربعة عناصر لرسالة المنظمة هي:

١- **الغرض** Purpose: ويعبر عن سبب وجود المنظمة.

٢- **الستراتيجية Strategy**: وتحدد نوع العمل الذي تمارسهُ المنظمة وتتنافس في حدوده مع المنظمات الأخرى المماثلة، والمركز الذي تخطط المنظمة للوصول إليه، والمقدرة المميزة التي تسعى إلى امتلاكها لتحقيق الأهداف الستراتيجية.

٣- **القيم Values**: وتمثل مجموعة المعتقدات والمبادئ الأخلاقية التي تشكل ثقافة المنظمة وتحدد معايير السلوك فيها.

٤- **معايير السلوك Behavior standards**: وهي السياسات وموجهات السلوك التي تساعد العاملين في المنظمة على أداء أعمالهم بالطريقة الصحيحة.

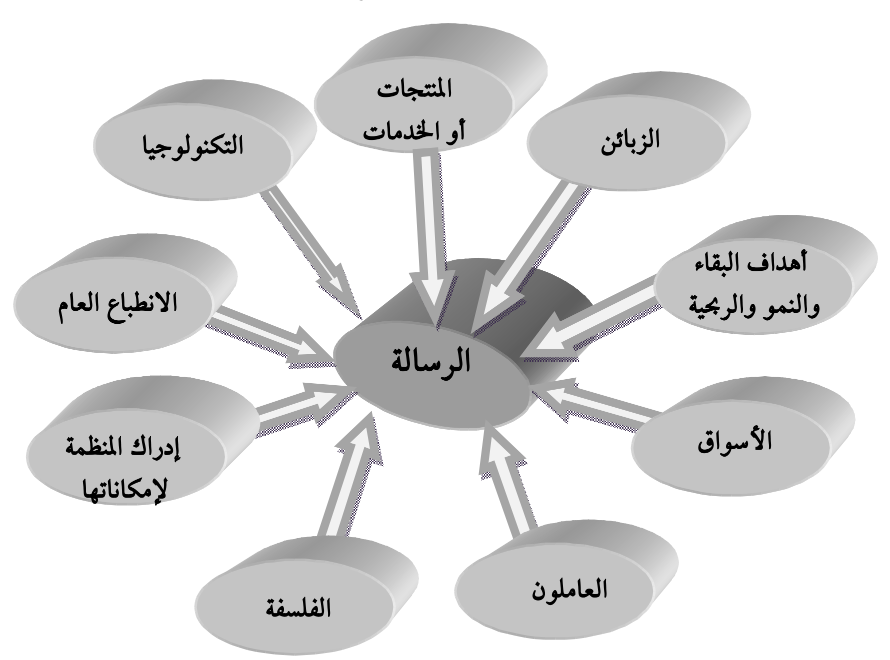
أما (David, 1989) فقد أشار إلى (9) عناصر تتضمنها رسالة المنظمة، الشكل (2-6) وهي (الزبائن، والأسواق، والمنتجات أو الخدمات، والتكنولوجيا، والانطباع العام، وادارك المنظمة لإمكاناتها، والفلسفة، والعاملون، وأهداف البقاء والنمو والربحية.

وقد وسع (Bart, 1997) القائمة لتشمل (20)عنصراً من خلال إضافة عدد من الأهداف المالية وأهداف البقاء، ثم عاد بعد عام ليضاعف هذا العدد ليصبح (40)عنصراً (Bart, 1998) وفيما يلي شرح موجز لعناصر الرسالة وفقاً لنموذج (David , 1989):

١- **المنتجات (أو الخدمات) Products or services**: يتعلق هذا العنصر بتحديد جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة ومواصفاتها والطريقة التي تميزها عن منتجات أو خدمات المنظمات المماثلة. ولكي يتحقق هذا الأمر فلا بد أن يكون توجه المنظمة نحو الأسواق وليس المنتجات أو الخدمات نفسها وذلك لإعطاء المرونة الكافية للمدراء للتصرف بحرية واستثمار الفرص التي يمكن أن توفرها تلك الأسواق بطريقة جديدة ومبتكرة لإشباع حاجات زبائنها الحاليين والمرتقبين.

الشكل (6-2)

عناصر رسالة المنظمة على وفق أنموذج (David , 1989)



ومن بين أهم الخصائص التي يمكن أن تركز عليها رسالة المنظمة فيما يتعلـق بمنتجاتهـا أو خدماتها هي الجودة العالية **High quality** والسعر المنخفض**Low price**، التكنولوجيا المتقدمة **Advanced technology**، خـدمات مـا بعـد البيـع **After sale services**، المنتجـات ذات المواصفات الخاصة **Special qualifications** التي يحددها الزبون.

٢- **الزبـائن** **Customers**: الزبـائن هـم الأشـخاص والمنظمـات الـذين يقومـون بشـراء المنتجات (أو الخدمات) التي تقدمها المنظمة. ويشـكل هـؤلاء الزبـائن احـد العناصـر الأساسية التي تركز عليها رسالة المنظمـة، لأن نجاح واسـتمرار منظمـات الأعمـال في الأسواق يتوقف على مدى قدرتها على تلبية رغبات وحاجات هؤلاء الزبائن.

وعادة ما تحدد المنظمات التي تسعى إلى كسب ولاء زبائنهـا والاحتفـاظ بهـم في رسـالتها الفئة التي تستهدفها من هؤلاء الزبائن والطرائق التي يمكن من خلالها إشباع حاجاتهم علـى نحـو مميز مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة. ولتحقيق ذلك تلجأ اغلب المنظمات إلى تصنيف الزبـائن

الذين يتعاملون معها إلى فئات أو قطاعات استناداً إلى معيار أو أكثر، ومن ثم تقوم بتقديم منتجاتها أو خدماتها إلى فئة معينة أو أكثر وفقاً لتلك المعايير. ومن بين تلك المعايير ما يأتي:

- المعايير الجغرافية **Geographical standards**: حيث يتم تصنيف الزبائن جغرافياً حسب المناطق أو الأقاليم، أو المحافظات أو المناخ أو الكثافة السكانية.
- المعايير السكانية **Demographical standards**: حيث يتم التمييز بين الزبائن حسب المتغيرات السكانية كالعمر أو الجنس، أو مستوى الدخل أو المهنة، أو التعليم، أو الديانة أو القومية.
- المعايير السلوكية **Behavioral standards**: ويتم تصنيف الزبائن بموجب المؤشرات أو المعايير الخاصة بسلوك الزبائن كدوافع الشراء، العادات والتقاليد، الجودة، السعر، الشراء بكميات صغيرة أو كبيرة، الشراء المباشر أو الشراء باستعمال الوسائل الأخرى.

ومهما يكن من أمر فإن رسالة المنظمة يجب أن تتضمن فئة الزبائن الذين تستهدفهم لغرض تطوير الستراتيجية المناسبة لإشباع حاجاتهم الحالية والمتجددة.

٣- **الأسواق Markets**: يمثل السوق البعد الجغرافي لنشاط المنظمة وهو المساحة الجغرافية التي تخطط المنظمة لبيع منتجاتها أو تقديم خدماتها فيها. وقد تكون الأسواق محلية **Local** أو إقليمية **Regional** أو عالمية **Global** حيث يعتمد ذلك على قدرة المنظمة على التنافس مع المنظمات المماثلة. فالمنظمات الصغيرة عادة ما يقتصر نشاطها على الأسواق المحلية بسبب قلة مواردها وإمكاناتها وبالتالي ضعف قدرتها على المنافسة في الأسواق الخارجية، في حين تنظر المنظمات الكبيرة إلى العالم كله باعتبارهِ سوقاً مستهدفاً لمنتجاتها أو خدماتها لاسيما بعد انتشار شبكات الاتصال العالمية التي أصبحت الوسيلة الأكثر استعمالاً لعقد الصفقات التجارية. وبشكل عام فإن ما ينبغي الإشارة إليه هو إن رسالة المنظمة يجب أن تتضمن وصفاً للأسواق التي سوف تتعامل معها لكي يكون ذلك مرشداً أو موجهاً لصانعي الستراتيجية لصياغة الستراتيجيات التي تتناسب مع توجهات المنظمة بما يتناسب وخصوصية الأسواق التي يمكن أن تتنافس فيها.

٤- **الانطباع العام Public image**: وهو الصورة الذهنية التي تحرص المنظمة على تكوينها لدى الأطراف المتعاملة معها معتمدةً في ذلك على إبراز مجموعة الصفات

والخصائص التي تميز منتجاتها أو خدماتها عن منتجات أو خدمات المنظمـات العاملـة في نفس القطاع من النشاط. ومن الطبيعي أن تحرص المنظمة على خلق الانطباع الـذي يزيد من قدرتها التنافسية في السوق من خلال التركيز علـى القطاعـات الأكثـر أهميـة لنجاح المنظمة. والآتي بعض الأمثلة على الصـور الـتي ترغـب المنظمـة بتكوينهـا عـن منتجاتها أو خدماتها لدى بعض أصحاب المصلحة.

-الزبائن: الجودة العالية، السعر المناسب، خدمات ما بعد البيع، السرعة، المتانة. مثال «ولتحقيق رسالتها، فـإن المنظمـة تسـتعمل التقنيـة المتقدمـة لإنتـاج سـلعة بأسـعار منخفضة مع الالتزام بمستوى عالي من الجودة».

-المجتمع: المسؤولية الاجتماعية، المحافظة على البيئة، الالتـزام بقـيم المجتمـع وثقافتـه. مثال «وتشعر المنظمة ان لديها مسؤولية تجاه مجتمعها المحلي في إنتاج سلعة نظيفـة لا تسبب أي أضرار للبيئة التي تعمل فيها».

-المؤسسات المالية: المركز المالي القوي، السيولة الكافية، الالتزام بتسديد القروض في الأوقات المحددة. مثال: «وان المنظمة حريصة على تسديد ديونها في الأوقات المحددة ودون أي تأخير».

-الدولـة: الالتـزام بالسياسـة العامـة للدولـة، دفـع الضـرائب، الالتـزام بـالقوانين والنظم.مثال: «وان المنظمة تلتزم في كل انشطتها بـالقوانين والأنظمـة والتعليمـات التي تصدرها الدولة».

٥- **إدراك المنظمة لإمكاناتها Self concept**: يتوقف نجاح المنظمـة علـى مـا تمتلكـهُ مـن موارد و قابليات ومقدرات جوهرية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تتفوق من خلالها على الآخرين. وعلى المنظمة أن تدرك نقاط القوة التي تمتلكها حتى تـتمكن من صياغة الستراتيجيات التي تساعدها في تعظيم الاستفادة من تلك النقـاط في اغتنـام الفرص التي توفرها البيئة الخارجية أولاً ولتكون مرشـداً للمـدراء في عمليـة تخصـيص مواردها والالتزام بقواعد واضحة عند تنفيذ تلك الستراتيجيات ثانياً.

فعندما تمتلك المنظمة مهارات بشرية مدربة وكفوءة، فإن ذلك يشكل ميزة تنافسية تحـاول المنظمة إبرازها في رسالتها كأن تنص في رسالتها على «...والمنظمة تعتمد على المهـارات العاليـة للعاملين في تقديم منتج على درجة عالية من الجودة والإتقان».

أما إذا امتلكت المنظمة تقنية متقدمة يمكن أن تتفرد بها بالمقارنة مع المنظمات الأخرى فأنها قد تنص في رسالتها على «... والمنظمة تعتمد على تقنية متقدمة عالمياً في تقديم منتج على درجة عالية من الجودة والإتقان».

وفي الحالتين فإن هدف المنظمة واحد وهو تقديم منتج بمواصفات عالية، غير أن الوسيلة التي تستعملها المنظمة لتحقيق هذا الهدف مختلفة في الحالتين. ففي الحالة الأولى اعتمدت المنظمة على مهارات العاملين في الوصول إلى المستوى المطلوب من المواصفات، بينما اعتمدت على مستوى التكنولوجيا المتقدم لتحقيق نفس الهدف الستراتيجي في الحالة الثانية.

٦- **العاملون Employees**: يمثل العنصر البشري مورداً مهماً وأساسياً من موارد المنظمة وأحد الوسائل التي تمكنها من تحقيق أهدافها. ولذلك تسعى المنظمات عادة إلى إعداد البرامج التدريبية لتطوير مهارات وقدرات عامليها، وكذلك توفير المناخات التنظيمية التي تحقق درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى أولئك العاملين وتزيد من التزامهم تجاه منظماتهم، والعمل على أن تعكس هذا الاهتمام في رسالتها كأن تشير إلى «.. وان المنظمة حريصة على أن يحظى جميع العاملين بمعاملة عادلة وان يتوفر لهم المناخ التنظيمي المميز، وان يكونوا شركاء في الأرباح التي تحققها المنظمة في عملها».

٧- **التكنولوجيا Technology**: ينصرف معنى التكنولوجيا إلى الوسائل التقنية التي تستعملها المنظمة لإنتاج منتجاتها أو تقديم خدماتها إلى الأسواق. ويتراوح مستوى التكنولوجيا التي تستعملها المنظمات من البسيطة التي لا تحتاج إلى مهارات عالية، إلى المتقدمة التي تحتاج خبرات عالية ومتقدمة جداً لاستعمالها. ويعتمد هذا المستوى على عوامل عديدة من بينها اهتمام الإدارة العليا للمنظمة في هذا الجانب، ووجود إدارة بحوث قادرة على ملاحقة التطورات التقنية التي تحصل في العالم أولاً بأول، وكذلك الميزانية المخصصة لأغراض البحث والتطوير.

ويمكن أن تشكل التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمات ميزة تنافسية ليس فقط على مستوى إنتاج منتج بمواصفات متقدمة، وإنما يمتد ذلك إلى المجالات الأخرى كالتسويق ،والتخزين، والنقل، والمناولة، والصيانة، ونظم المعلومات... الخ والتي تنعكس بدورها على السرعة التي تقدم بها المنظمة خدماتها إلى الزبائن أو تخفيض التكاليف المرتبطة بتلك الانشطة وانعكاسات ذلك إيجاباً على أسعار بيع المنتجات أو الخدمات المقدمة إلى الزبائن.وتسعى

المنظمات عادة إلى إظهار المزية التنافسية التي يوفرها المستوى المتقدم من التكنولوجيا في رسـالتها لتظهر تفوقها على المنظمات الأخرى المماثلة كأن تنص في رسالتها على «وان التكنولوجيـا الـتي تمتلكها تساهم في تحقيق وفورات الحجم الكبير التي تمثل احد عوامل النجاح الـتي نحـرص علـى بلوغها من اجل تقديم منتجات بأسعار تنافسية بالمقارنة مع المنظمات الأخرى».

٨- **فلسفة المنظمة Organization philosophy**: تعكس فلسفة المنظمة مجموعـة المبـادئ والقيم والمعتقدات الأساسية والمواقف والأسبقيات التي تحكـم سـلوك الأفـراد داخـل المنظمة وتشكل إطاراً مرشداً لعملية اتخاذ القرارات. وتنبثق هـذه الفلسـفة مـن داخـل المنظمة ولا تظهر مرة واحدة، إنما تمر بعدة مراحل إلى أن تصبح مجموعـة مـن المبـادئ المرشدة والموجهة لعملية صنع القرارات في المنظمة. وهذه المبـادئ يمكـن بلورتهـا مـن خلال قيام المنظمة بالإجابة على مجموعة من التساؤلات من بينها(جواد، **2000**):

- ما هي القيم التي ترغب إدارة المنظمة أن تعكسها للآخرين ؟
- ما هي الأدوار الإدارية المطلوب تأديتها، وما هي درجة التخصص والاحتراف لهذه الإدارات ؟
- ما هي شروط وطبيعة ودرجة قوة العمل في المنظمة ؟
- ما مدى المسؤولية الاجتماعية الذي يتوجب الوصول إليهِ ؟
- ما هو دور البحث والتطوير ؟
- ما هي درجة استقرار المنظمة ؟
- ما هو أسلوب اتخاذ القرارات ؟
- ما هو شكل الاتصال وكيف يتم تبادل المعلومات ؟
- ما هي طريقة استعمال الموارد.
- ما مدى تأثر الأداء بمتغيرات الزمن،والكلفة، والتكنولوجيا، والجهد المبذول؟
- ما مدى الحرية المتاحة للجماعات الضاغطة ؟

إن الإجابة على التساؤلات المذكورة سوف تساعد المنظمة علـى صـياغة المبـادئ والقـيم وأنماط السلوك التي تشكل فلسفة المنظمـة والـتي يجـب أن تحـرص علـى إظهارهـا في رسـالتها. وكمثال على ذلك ما نصت عليه رسالة شـركة **Nissan** لصـناعة السـيارات مـن مبـادئ تحكـم سلوك الأشخاص، الجدول (**2-6**)، والمبادئ التي تحكم سلوك الشركة، الجدول (**3-6**).

٩- **أهداف البقاء، الربحية، النمو Survival , profitability and growth objectives:**

هناك ثلاثة أهداف اقتصادية تلعب دوراً أساسياً في صياغة الاتجاه الستراتيجي لمنظمات الأعمال وهي البقاء والربحية والنمو (**Pearce & Robinson , 2005**). وبغض النظر عما إذا كانت رسالة المنظمة تتضمن تلك الأهداف أم لا، فأنها تعكس إصرار المنظمة على ضمان بقاءها من خلال الربحية والنمو. فالمنظمة التي لا تستطيع ضمان بقاءها في السوق سوف لن تتمكن من تحقيق أي من أهداف أصحاب المصلحة.

الجدول (2-6)

مبادئ الأشخاص في شركة Nissan لصناعة السيارات

مبادئ الأشخاص لشركة نيسان لصناعة السيارات	
الاختيار	توظيف الأشخاص من ذوي المهارات التقنية والقابليات البدنية العالية.
المسؤولية	التركيز على تحمل المسؤولية وتطوير عملية اتخاذ القرارات.
فرق العمل	تمييز المساهمات الفردية وتشجيعها فضلاً عن تشجيع العمل الجماعي.
المرونة	توسيع دور الأفراد العاملين والمهارات المتعددة، الاعتماد على عناوين وظيفية عامة وعدم اعتماد الوصف الوظيفي الدقيق.
الاتصالات	يومية، وجهاً لوجه.
التدريب	برامج تطوير مستمرة.
المشرفين	معاملتهم كمهنيين لإدارة العملية الإنتاجية، وتفويضهم صلاحيات واسعة بما يجعلهم قادة حقيقيين لفرق العمل التي يشرفون عليها.
المكانة	التعامل مع الأفراد على أنهم مواطنون من درجة واحدة وإزالة الفروقات بينهم.

Source: Pearce II , J. A and Robinson Jr , R. B (2005):Strategic management: Formulation. implementation, and control, McGraw – Hill , Irwin , New York.

الجدول (6-3)

مبادئ شركة Nissan لصناعة السيارات

مبادئ شركة نيسان لصناعة السيارات	
الجودة	صناعة سيارات عالية الجودة للبيع في أوربا.
الزبائن	العمل على الوصول إلى المركز رقم (1) في تحقيق رضا الزبون في أوربا.
الحجم	العمل على تحقيق الحجم المطلوب.
المنتجات الجديدة	التسليم في الوقت المناسب والجودة المناسبة والكلفة المناسبة.
الموردون	بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين وتحقيق الهدف الصفري للعيوب والتسليم في الوقت المحدد.
الإنتاج	استعمال التكنولوجيا الأكثر ملائمة واعتماد أفضل الطرائق لإنجاز العمل، والتحسين المستمر في جودة الإنتاج.
الهندسة	جودة التصميم وسهولة استعمال المنتجات والتسهيلات الهندسية المتزامنة وتقليص وقت دورة التطور.

Source: Pearce II , J. A and Robinson Jr , R. B (2005):Strategic management: Formulation. Implementation, and control, McGraw – Hill , Irwin , New York.

إن عدم تضمين رسالة المنظمة لهدف البقاء قد يؤدي إلى تركيز توجه المنظمة نحو الأهداف القصيرة الأمد، وبالتالي تحديد فترة بقاءها في السوق. وبشكل عام تمثل الربحية على الأمد البعيد هدفاً أساسياً لمنظمات الأعمال ومؤشراً مهماً على مدى قدرتها على تلبية رغبات وتوقعات العاملين وحملة الأسهم. ومن الأمثلة التي توضح توجه المنظمة نحو تحقيق الربحية على الأمد البعيد هو ما جاء في رسالة شركة **Hewlet Packard** والتي ركزت في جانب منها على تحقيق أرباح كافية لتمويل نمو الشركة وتوفير الموارد التي تكفل لها تحقيق الأهداف الأخرى التي تسعى إليها. أما نمو المنظمة فأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً ببقائها وقدرتها على تحقيق الأرباح إذ أظهرت الدراسات الخاصة بتأثير الأرباح في الستراتيجيات التسويقية إن النمو في الحصة السوقية يرتبط بربحية المنظمات. كما إن هناك إشكالاً أخرى للنمو فالنمو في عدد الأسواق التي تتعامل معها المنظمة، والتنوع في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها إلى الزبائن، والتكنولوجيا التي تستعملها المنظمة في عملياتها الإنتاجية جميعها يمكن أن تفعل فعلها في تحسين قدرة المنظمة على المنافسة.

وبالعودة إلى رسالة شركة **Hewlet Packard** فأنها تقدم مثالاً جيداً لاهتمام الشركة بهدف النمو عندما أشارت إلى أن هدفها في النمو هو هدف جوهري لتحقيق الأهداف الأخرى للشركة. وان رغبتها في تحقيق ذلك الهدف لا يحد منها سوى الأرباح التي تحققها الشركة، وقدرتها على تقديم منتجات ذات مواصفات تقنية تلبي الحاجات الحقيقية للزبائن. ويمكن توضيح عناصر الرسالة المذكورة من خلال الاطلاع على رسالة شركة الخطوط الجوية الأمريكية **Us Airways** .

رسالة شركة الخطوط الجوية الأمريكية

تعد شركة الخطوط الجوية الأمريكية واحدة من اكبر شركات النقل الجوي في الولايات المتحدة الأمريكية (المنتجات أوالخدمات).إن رجال الأعمال والمهنيين والعوائل (الزبائن) يستمتعون بخدماتنا المقدمة في الولايات المتحدة، جزر الكاريبي، المكسيك، كندا، وأوروبا (الأسواق). ونحن نعتمد التكنولوجيا المتميزة (التكنولوجيا) لتقديم خدمات متفردة لزبائننا.

ومن خلال تعاملنا مع الرحلات المحلية والدولية (إدراك المنظمة لإمكاناتها)، إنما نسعى لتعظيم قيمة حاملي أسهم الشركة (أهداف البقاء، النمو، الربحية)، ونحن حريصون على اشراك طيارينا في برامج تدريب مكثفة لضمان امتلاكهم المهارات العالية (التركيز على العاملين). إن شركتنا تفتخر بالمعايير الأخلاقية (الفلسفة) وبرامج المنح المقدمة لمساعدة أطفال العالم (الانطباع العام) ، ونعتقد ان تقريب المسافات بين بني البشر سيجعل من هذا الكوكب المكان الأفضل للعيش.

خصائص الرسالة المؤثرة

هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها في رسالة المنظمة لكي تكون مؤثرة وهي:

١- أن تعكس بشكل واضح النشاط الذي تمارسه المنظمة من خلال ما تشبعه من رغبات وليس من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات.

٢- أن تُعبر عن رؤية المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

٣- تتسم بالجاذبية وتستحوذ على اهتمام مختلف أصحاب المصلحة .

٤- تعكس حالة الطموح والتحدي بما يجعل المنظمة في حالة عدم القناعة تجاه وضعها الحالي.

٥- تكون قصيرة وواضحة للجميع في نفس الوقت.
٦- توفق بين الأهداف المتنوعة وغير المتجانسة لمختلف أصحاب المصلحة.
٧- ملهمة بالقدر الذي يحفز الجميع على المساهمة في تحقيقها.
٨- تتضمن عوامل النجاح الرئيسة التي تمتلكها المنظمة لتحقيق التميز على الآخرين.
٩- منسجمة مع الايدولوجيا الجوهرية للمنظمة.
١٠- تمتلك القدرة على توليد الانطباع بان المنظمة ناجحة ومتميزة عن غيرها من المنظمات المماثلة.
١١- ديناميكية على النحو الذي يسمح بإجراء بعض التعديلات في الأهداف أو الستراتيجيات في حالة حدوث تغييرات كبيرة في اتجاهات النمو المستقبلية.
١٢- مشاركة اكبر عدد ممكن من العاملين وأصحاب المصلحة في صياغتها .

فوائد الرسالة

تحقق الرسالة المؤثرة عدداً من الفوائد للمنظمة يمكن إجمال أهمها فيما يأتي (**Smith et al., 1985**):

١- ضمان وجود غرض واحد للمنظمة يسعى الجميع إلى تحقيقه.
٢- اختيار المعايير المناسبة لتوزيع موارد المنظمة.
٣- خلق الموازنة بين الأهداف المتعارضة لأصحاب المصلحة.
٤- الهام الأفراد العاملين في المنظمة وتحفيزهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء.
٥- إشاعة القيم المشتركة بين العاملين.
٦- تسهيل عملية اتخاذ القرارات.

رؤية ورسالة وغرض مؤسسة BB&T

- **الرؤية BB&T vision**: نحن نسعى لخلق أفضل المؤسسات المالية (أفضل الأفضل).
- **الرسالة BB&T mission**: نعمل على جعل العالم أفضل مكان للعيش من خلال مساعدة زبائننا على تحقيق النجاح الاقتصادي والأمان المالي، وخلق المكان الذي يتمكن فيه جميع العاملين من التعلم والتطور وإنجاز أعمالهم، وكذلك جعل مجتمعاتنا

التي نعمل فيها من أفضل الأماكن، كما نعمل على تحسين العوائد طويلة الأمد لمساهمينا في الوقت الذي نوفر فيه الأمان لاستثماراتهم.

- **الغرض purpose** BB&T: يتمثل غرضنا النهائي في حصول مساهمينا على عوائد اقتصادية تفوق المعدل على الأمد البعيد. فمثلما يقوم المساهمون بتوفير الأموال الضرورية لانجاز أعمالنا ويتحملون المخاطر في حالة الفشل، فإن لهم الحق في أن يضمنوا عائداً اقتصادياً مناسباً، ولا يتحقق هذا الأمر إلا من خلال تقديم الخدمات المتميزة لزبائننا باعتبارهم مصدراً لذلك العائد، وإقامة العلاقات الحميمة معهم بالاعتماد على مجموعة مختارة من العاملين الذين نحرص على مكافأتهم مادياً وخلق بيئة العمل المناسبة لهم لأجل التعلم والتطور والعمل كفريق متكامل لتحقيق الأهداف المنشودة.
- **القيم values** BB &T: التميز هو فن يمكن الوصول إليه عن طريق التدريب والتعود، ونحن قادرون على تكرار فعله، فالتميز هو ليس فعل بل شيء دأبت العادة عليه (أرسطو).ويرى كبار فلاسفة الإغريق أن القيم هي المرشد لتحقيق التميز في التفكير والسلوك. وفي هذا السياق فإن القيم تمثل المعايير التي نكافح من اجل الوصول إليها وتحقيقها. والقيم هي العادات العملية التي تمكننا كأفراد من العيش وتحقيق النجاح والسعادة. وبالنسبة لـ BB&T، فإن قيمنا تمكننا من تحقيق رسالتنا وغرضنا، وهي قيم متوافقة مع بعضها البعض ومتكاملة من اجل تمكين العاملين من العمل بوضوح وتمنحهم الثقة العالية بالنفس. وبعبارة أخرى تتمثل قيم BB&T بعشرة قيم هي:-
- **الواقعية Reality**: إذا أردنا أن نكون الأفضل ينبغي أن نتعامل بواقعية وان نستند إلى الحقائق. فالعديد من الأفراد غالباً ما يقعون في الخطأ من خلال اتخاذهم قرارات لا تستند إلى الواقع، وإنما على أساس رغباتهم أو على أساس النظريات التي يؤمنون بها والتي هي بمعزل عن الواقع العملي.فهناك اختلافات جوهرية بين قوانين الطبيعة (الواقعية) وبين القوانين التي يصنعها البشر.فقانون الجاذبية هو من صنع الطبيعة، إلا أن ذلك لايعني أن الإنسان لا يستطيع صنع طائرة.فالإنسان قادر على فعل ذلك ولكن في سياق قانون الجاذبية نفسهُ. وبالنسبة لـ BB&T، فأننا نؤمن بالواقعية.
- **الاستدلال المنطقي Objectivity**: يمتلك البشر وسائلهم الخاصة للبقاء والمتمثلة في القدرة على التفكير، وعلى الرغم من أننا لا نستطيع أن نكون أذكياء جميعاً، إلا إننا

يمكن أن نستخدم قدراتنا العقلية لصنع قرارات مستندة إلى التفكير المنطقي والى الحقائق.و ما يجب أن نتعلمه هو التركيز على الأشياء المهمة والضرورية إذا كانت غايتنا هي الوصول إلى قرارات تحقق لنا الغرض المنشود.

إن التفكير العقلاني يمثل مهارة يتم تعلمها توافر تركيزاً ذهنياً، والتزاماً مستمراً لتحسين وضوح العمليات العقلية. ونحن في مؤسسة **BB&T** نبحث عن الأشخاص الذين يظهرون التزاماً بالتحسين المستمر لقابليتهم وقدرات التفكير العقلاني المسبب.

- **التفكير المستقل Independent thinking**: أن تقدم البشرية مرهون بقدرة البشر على الإبداع وعمل الأشياء بطريقة أفضل، ولكي يتحقق الأفضل فأنه ينبغي الحكم على الأساليب والعمليات الجديدة في ضوء تأثيرها على المنظمة ككل، وفيما إذا كانت هذه الوسائل والعمليات تساهم في تحقيق رسالة المنظمة. وهناك فرصة كبيرة للجميع في أن يفعل الأفضل من خلال الأفكار والانشطة الإبداعية التي لا تتأتى إلا من خلال التفكير المستقل. ومع أننا في مؤسسة **BB&T** نشجع العمل الجمعي غير أن أفرادنا لديهم الرغبة في إطلاق الأحكام المستقلة على الحقائق مستندين في ذلك على ما لديهم من أسس التفكير المنطقي. وبهذا المعنى فإن كل منا مسؤول عن أفعاله ومسؤول في نفس الوقت عن حالة النجاح أو الفشل التي نحققها.
- **الإنتاجية Productivity**: نحن ملتزمون بأن نساهم في إنتاج الثروة، ودليل إنتاجيتنا هو إننا عقلانيون في توزيع مواردنا بين الميادين الاقراضية والاستثمارية، واستعدادنا لتقديم الخدمات التي يحتاجها زبائننا بطريقة كفوءة تضمن الحصول على ربحية عالية ، فالربحية على الأمد البعيد إنما تمثل مقياساً مناسباً لتفسير الاختلافات في القيمة الاقتصادية للمنتجات. وبالنسبة لـ **BB&T** فأننا نبحث عن أولئك الأفراد القادرين على الخلق والإنتاج لاسيما الذين يمتازون بالجدية في تحويل الأفكار إلى واقع ملموس يسهم في تحقق الرفاهية الاقتصادية والعمل على تحسينها باستمرار.
- **الأمانة Honesty**: أن يكون الإنسان شريفاً ببساطه هو أن يكون ملازماً للحقيقة ومتمسكاً بها، والسبب الرئيس الذي يجعل الأفراد يفشلون هو ابتعادهم عن الحقيقة ومحاولة إظهارهم لها بأكبر مما تبدو عليه فعلاً.والشرف لا يتطلب منا معرفة كل شيء، حيث أن المعرفة عادة ما تكون في سياقها كون الأفراد ليس لديهم المعرفة الكاملة، ولهذا علينا أن نكون مسؤولين عن قول ما نعنيه ومعنى ما نقول.

- **النزاهة Integrity**: لأننا صغنا مبادئنا بطريقة منطقية بالاعتماد على الحقائق، فأننا والحالة هذه نعمل دائماً وفقاً لتلك المبادئ. فالمبادئ تقودنا إلى السعادة والنجاح على الأمد البعيد، وبعكسهِ فإن انتهاك تلك المبادئ سوف يقودنا إلى الفشل.
- **العدالة Justice(Fairness)**: تقيم BB &T الأفراد العاملين وتكافئهم بموضوعية بالاستناد إلى مساهمتهم في تحقيق رسالة المؤسسة وتمسكهم بالقيم التي تؤمن بها. إن الطريقة الأكثر شيوعاً في تقييم العاملين لرؤسائهم هي في تقرير ما إذا كان هؤلاء الرؤساء عادلين في قراراتهم أم لا، فالعاملون يشعرون بالإحباط (ولهم الحق في ذلك) عندما يدركون أن الشخص الذي لا يساهم في العمل تتم مكافأتهُ، في حين لا يكافأ الشخص الذي تكون مساهمته عالية في أنجاز العمل. ونحن في BB &T لا نميز بين الأشخاص على أساس العرق أو الجنس أو القومية أو الانتماء بل على أساس المقدرة والأداء والشخصية والجدارة.
- **الفخرPride**: الفخر هو مكافأة معنوية نحصل عليها عندما نجسد قيمنا في الواقع العملي، أي عندما نكون عادلين، شرفاء، أمناء، ومستقلين في تفكيرنا، ومنتجين وعقلانيين. والشعور بالفخر (وليس التكبر) هو الأعلى من بين الفضائل كما يقول أرسطو. والكفاح من اجل الشعور بالفخر ببساطة يعزز أهمية امتلاك القيم الأخلاقية العالية.

ومن الضروري أن يؤدي كل منا عمله بالطريقة التي تجعلهُ يشعر بالفخر والاعتزاز إزاء ما ينجزهُ.و مؤسسة BB&T بدورها تحرص على أن تكون واحدة من المؤسسات التي يفتخر كل العاملين والزبائن بالتعامل معها.

- **احترام الذات Self – esteem**: تتوقع BB&T من جميع العاملين أن يحظوا باحترام ذاتهم من خلال أدائهم لأعمالهم بطريقة جيدة، ولهذا فإن مؤسستنا تبحث دائماً عن أولئك الذين لديهم طموحات شخصية قوية وقادرين على تحقيقها ضمن سياق رسالة المؤسسة.

أن الصفة الملازمة لاحترام الذات هي الحافز الذاتي، وأننا في BB&T نعتقد أن كل واحد من العاملين يستلم من عمله بقدر مساهمته، فإذا لم يكن راغباً في العمل بجد عليه البحث عن عمل في مكان أخر. ويجب أن يكون واضحاً أن BB&T هي المكان الأفضل لتحقيق

الأهداف البعيدة الأمد، فكل الأمور تؤخذ بالاعتبار وعندما يعرف الأفراد ذلك يمكنهم أن يكونوا أكثر إنتاجية.

- **فريق العمل Team work**: على الرغم من أن الأفكار الفردية والطموحات الشخصية المستقلة مهمة وضرورية، إلا أن عملنا ينجز من خلال فرق العمل. فكل منا ينبغي أن يعمل لتحقيق الأهداف التي سبق الاتفاق عليها من خلال الفريق، فعملنا هو عمل تعاوني مشترك. إن عمل **BB&T** هو عمل معقد جداً لأنهُ يتطلب جهداً متكاملاً بين العديد من الأشخاص المكلفين بانجاز المهام الأساسية . فعلى الرغم من أن لهؤلاء الأشخاص الحق في البحث عن الحافز الذاتي والتفكير المستقل، غير أنهم يجب أن يعلموا بأن لاشيء يمكن تحقيقهُ من دون تعاون أعضاء الفريق الذي يعملون فيه.كما أن من بين أهم مسؤوليات القادة في **BB&T** هو التأكد من أن كل فرد في هذه المؤسسة تتم مكافأتهُ على أساس مساهمتهُ في تحقيق النجاح للفريق ككل.

المفاهيم التي تصف BB&T

١- التوجه نحو الزبون Client – driven

- زبائننا شركاؤنا
- غايتنا هي خلق علاقة فائز – فائز.
- يمكنك أخبارنا بأنك تريد أعمالنا.
- من السهل أن تعمل مع **BB&T**.
- احترام الفرد، قيمة العلاقة.

٢- التوجه نحو الجودة Quality – oriented

ينبغي أن يتم تبني الجودة في العملية. كما إننا نحرص على جعل الجودة صفة ملازمة لكل جانب من جوانب انشطتنا. والطريقة الأسهل والأقل كلفة لتحقيق ذلك هي أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة.

٣- الكفاءة Efficient

- لا ضياعات
- الكفاءة في تصميم النظام

٤- التوسع في العمل وتنمية الأفراد

Growing both for our business and our people

- تنمو أو تموت.
- الحياة تتطلب ثبات وتركيز في التفكير والسلوك باتجاه الأهداف.

٥- التحسين المستمر Continuous improvement

- كل شيء يمكن أن يكون أفضل.
- الالتزام التام بالإبداع.
- ينبغي على كل فرد في المؤسسة أن يستخدم قابليتهُ العقلية لانجاز ما يريد إنجازه بأفضل طريقة وفي كل يوم. فكل مدراء العمليات والنظم يجب أن يبحثوا باستمرار عن أفضل الأساليب لحل المشكلات وخدمة الزبائن.

٦- القرارات الموضوعية Objective decisions

- الاستناد إلى الحقائق والعقلانية.

٧- اسلوب الإدارة BB&T management style

- المشاركة.
- التوجه نحو العمل الفرقي
- الركون إلى الحقائق
- العقلانية
- الموضوعية.

إن العملية الإدارية في BB&T مصممة لان تكون تشاركية وفرقية. إننا حريصون على تحقيق الإجماع في الرأي، فعندما يشترك الجميع في عملية اتخاذ القرار فإن ذلك يسهم في الحصول على المعلومات الأفضل لاتخاذ القرارات، والتزام أقوى تجاه تنفيذها. وعلى أية حال، فإن هذه العملية يجب أن تجري وفق أسس محددة فضلاً عن استنادها إلى الحقائق. وان القرار الموضوعي هو الوحيد الذي يتم اعتماده والعمل على تنفيذه.

٨- المفهوم الإداري BB&T management concept

- توظيف الأفراد المتميزين.

- العمل على تدريبهم جيداً.
- منحهم القدر المطلوب من الصلاحيات والمسؤوليات.
- توقع مستوى عالي من الأداء.
- مكافأة الأداء المتميز.

ان مفهومنا للإدارة يتمثل ببساطة في خلق مؤسسة ريادية تعمل باستقلالية عاليـة. ومـن اجل وضع هذا المفهوم موضع التنفيذ، فأننـا بحاجـة إلى أشـخاص مـؤهلين ويؤمنـون بفلسـفة BB&Tوقيمها ويمتلكون الخبرة الفنية اللازمة لتطوير نظم رقابية منخفضة الكلفة وقـادرة علـى الاستجابة السريعة لمقابلة احتياجات زبائننا ورغباتهم.

٩- الخصائص البارزة للعاملين

Attributes of an outstanding BB& T employees

- الاحساس بالغرض.
- العقلانية.
- احترام الذات.

انسجاماً مع قيمنا، يمتلك العاملون في BB & T إحساساً بـالغرض مـن حيـاتهم، فهـم يؤمنون أن حياتهم هي شيء هام وان بإمكانهم أنجاز شيء هام وذو معنى من خـلال عملـهم. نحن نبحث عن أولئك الأشخاص الذين يتسمون بالعقلانية والرشد، ويمتلكـون مسـتوى عـالي من احترام الذات.

١٠- التزام BB&T تجاه العاملين

BB&T obligations to its employees

إننا ملتزمون تجاه عاملينا بتحقيق الأفضل في ما يتعلق بـــ :-

- تعويضهم بأجور عادلة ومنصفة بالمقارنة مع الأجور السائدة في السوق.
- امتلاك برنامج منافع(ميزات)يتصف بالشمولية والتنافسية.
- خلق بيئة العمل التي تسمح للعاملين بالتعلم والنمو ليصبحوا أكثر إنتاجية بالمقارنة مـع الآخرين.
- تدريب العاملين ليكونوا مؤهلين لإنجاز الأعمال التي يكلفون بها.

- تقييم وتمييز الأداء بموضوعية وعدالة في ضوء مساهمة كل فرد بانجاز رسالة المؤسسة والتمسك بقيمها.

١١- الأهداف الستراتيجية Strategic objectives

خلق مؤسسة مالية ذات أداء مرتفع, قادرة على البقاء وتحقيق النجاح في بيئة تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية على المستوى العالمي.

١٢- إنجاز الهدف Achieving goal

إن الطريق إلى تحقيق أقصى الأرباح على الأمد البعيد يتمثل في خلق معدل ربحية ذو نمو معقول لكل سهم دون التضحية بجودة خدماتنا، وكذلك ضمان تنافسية لأعمالنا على الأمد البعيد دون أن نتحمل مخاطرة غير مقبولة ومبررة. وفي الوقت الذي تشكل الكفاءة عاملاً حرجاً لنا، فإن أسهل طريقة لتحقيق النمو السريع في ربحية السهم هي تخفيض التكاليف.

References

1- Avery, G. C. (2004), Paradigms of Leadership: Theory and cases, Thousand Oaks: Sage.

2- Baum J. R. et. al. (1998) ,A Longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms, Journal of Applied Psychology, 83.

3- Bennis , W. G. & Nanus, B. (1998), Leaders: The strategies for taking charge, New York , Harper & Row.

4- Bosman, G. & Phatak, A. (1988), Strategic management: Text and cases, New York, Wiley & Sons, Inc.

5- Bart, C. K. (1997), Industrial firms and the Power of mission industrial ,Marketing Management, 26 (4).

6- Bart, C. K. (1998), Mission matters, CPA Journal 68 (6).

7- Campbell, A. & Yeung, S. (1991), Creating a sense of mission, Long Range Planning, 24 (4)

8- Conger, J. A. (1989),The Charismatic Leader: Beyond the mystique of exceptional Leadership, San Francisco: Jossey – Bass.

9- Collins , J. C, & Porras, J. I. (1991) ,Organizational vision and visionary organizations ,California Management Review ,Vol. 34 No.

10- Collins, J. C. & Porras J. I. (1997), Built to Last: Successful habits of visionary companies, New York Harper – Collins. Ist Paperback Ed.

11- David, F. R. (1989) ,How companies define their mission, Long Range Planning 221 (113), 90.

12- David, Fred R.(2011), Strategic management: concepts and cases, 13th ed, Pearson Education, Inc., Publishing Prentice Hall.

13- Libato, A. T (2000), Giant overall mission / vision rediscovered in Church – Related Institutions Info. Vol.3 No. 1.

14- Levin, M. L. (2000), Vision revised, The Journal of Applied Behavioral Science No. 36.

15- Johnson, S. M. (1992), Vision and revision in the superintendence, presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association, San Francisco, CA. April.

16- Hinterhuber, H. H. & Popp, W. (1992), Are you a strategist or just a manager?, Harvard Business Review Vol. 70 No. I.

17- Hitt, M. A. et al. (2004), Strategic management: Competitiveness and globalization, Thompson , South. Western.

18- Hitt, M. A., Ireland,D., and Hoskisson,R. E. (2011). Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts, Ninth Edition, South-Western, a Part of Cengage Learning.

19- Kantabutra, S. & Avery, G. C. (2003), Investigating relationships between vision components and hospital performance: proposed model, International Business and Economics Research Journal, Vol.2 No. 1.

20- Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen (2000), Strategic management: process, Content, and implementation , Oxford University Press Inc. New York.

21- Manasse, A. L. (1986), Vision and Leadership: Playing attention to intention, Peabody Journal of Education 63.1.

22- Mapes (1991), Strategic Leadership and decision-making, Sky Magazine, 18.

23- Morden,T.(2007) Principles of strategic management. Third edition, Ashgate Publishing Limited.

24- Nanus, B. (1992), Visionary Leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization, San Francisco, Jossey – Bass.

25- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. Jr.(1988), Strategic management: Strategy formulation and implementation, New York ,Irwin.

26- Rue, L. W. & Holland, P. G. (1989), Strategic management: Concepts and experiences, Singapore, McGraw – Hill Book Company.

27- Raynor, M. E. (1998) ,That vision thing: Do we need it ? , Long Range Planning. No 31.

28- Sergiovanni, T. J. (1990) Adding value to Leadership gets extraordinary results, Educational Leadership, 47, 8.

29- Seeley, D. S. (1992) ,Visionary Leaders for reforming public schools, Paper presented at The Annual Meeting of The American Educational Research Association , San Francisco, CA.

30- Smith, Garry D. et al. (1985), Business strategy and policy, Houghton Mifflin Company.

31- Senge, P. M. (1990), The fifth discipline: The art and practice of the Learning organization, New York: Currency Doubleday.

32- Thomas, J. G. (1988), Strategic management: Concepts, Practice and cases, New York, Harper & Row.

33- Wheelen ,Thomas L.& Hunger, J.David(2012), Strategic management and business policy : toward global sustainability. 13th ed. Pearson Education, Inc., Publishing Prentice Hall.

34- Westley, F. & Mintzberg, H. (1989),Visionary Leadership and strategic management, Strategic Management Journal. 10.

المصادر العربية

١- جواد، شوقي ناجي (2000)، إدارة الستراتيج، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

٢- عوض، محمد أحمد (2000)، الإدارة الستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية.

٣- ياسين، سعد غالب (1998)، الإدارة الستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

الفصل السابع

أهداف المنظمـــة

Organization Objectives

أهداف الفصل

بعد قراءة الفصل يتمكن القارئ من:

١- التوصل إلى مفهوم محدد بشأن أهداف المنظمة وأنواعها على وفق تصورات الباحثين.

٢- معرفة العلاقة بين أهداف المنظمة ورسالتها وتحديد طبيعة هذه العلاقة ومجالاتها.

٣- بيان الخصائص المشتركة بين الأهداف الستراتيجية.

٤- شرح أسباب امتلاك المنظمة الواحدة لأكثر من هدف ستراتيجي واحد.

٥- التعرف على الخصائص التي يجب توافرها في الأهداف الستراتيجية الجيدة.

٦- تحديد ملامح نظرية العاب القوى لـ Mintzberg في صياغة الأهداف الستراتيجية.

مفهوم الأهداف

ليس هناك شك في أن كل منظمة من المنظمـات، مهمـا كـان حجمهـا صـغيراً أم كـبيراً، ومهما كانت طبيعة أنشطتها إنتاجيه أو خدمية، تمتلك هـدفاً أو مجموعـة مـن الأهـداف تمثـل في محتواها النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها. وعادة ما تنبثق هذه الأهداف مـن رسـالة المنظمـة وبذلك تكون أكثر تحديداً وتفصيلاً منها.

وقد أورد العديد من الكتاب والباحثين مجموعة من التعـاريف الخاصـة بالأهـداف تتفـق جميعهاً على ان الأهداف تمثل النتائج النهائية التي تسـعى المنظمـة إلى تحقيقهـا. فالأهـداف تعـني النتائج المستقبلية التي ترغب المنظمة الوصول إليها أو أنهـا النهايـات المرغوبـة للفعـل التنظيمـي (Smith et al. , 1985 ; Brown ,1985; Brown & Moberg , 1980). وهي الغايـات الـتي تركز المنظمة جهودها صوب تحقيقها (Cetro & Peter, 1995)،كما أنها تعبر عن التزام المنظمة بتحقيـق نتيجـة محـددة ضـمن إطـار زمـني معلـوم (Kreitner , 1986). وينظـر إليهـا كـلاً من(Wheelen & Hunger , 2004; Wheelen and Hunger,2012) على أنها النتائج النهائيـة للنشاط المخطط والتي يصب انجازها في صالح تحقيق رسـالة المنظمـة. ويصـفها (David,2011) بأنها نتائج محددة تسعى المنظمة الى تحقيقها في محاولة منها لبلوغ رسالتها . والأهداف مهمـة لأي منظمة كونها تحدد الاتجاه، وتسـاعد في اجـراء التقيـيم، وتخلـق التـداؤب، وتحـدد الاسـبقيات، وتعمل على ضمان التنسـيق، فضـلاً عـن كونهـا تعمـل كأسـاس للتخطـيط الفاعـل والتنظـيم والدافعية والرقابة. ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج ما يأتي:

- إن الأهداف هي حالة مستقبلية ترغب المنظمة الوصول إليها ضمن أطار زمني محدد.
- تعكس هذه الحالة جزءاً من آمال المنظمة وطموحاتها، وبالتالي فأنها تشكل محطة علـى طريق تنفيذ رسالتها.
- من الصعوبة القول بوجـود هـدف وحيـد للمنظمـة، إذ أن الحالـة المسـتقبلية للمنظمـة ترتبط بمجموعة من القضايا المهمة للمنظمة كالربحيـة، النمـو، التوجـه نحـو المخـاطرة، الإبداع، تطوير الموارد البشرية، الانطباع العام، الإنتاجية، رضا العاملين، رضا الزبائن، والمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
- يجب على المنظمة أن لا تخلط بين الأهداف والوسائل المؤدية الى تحقيقها، فإذا ما اعتبرت الأخيرة هدفاً من الأهداف فإن ذلك سوف يؤثر سلباً في الاتجاه الستراتيجي للمنظمة.

تصنيف الأهداف

هناك تصنيفات عديدة للأهداف تختلف باختلاف المعيار المستعمل في التصنيف. فالأهداف تصنف حسب أهميتها إلى أهداف رئيسة وأهداف ثانوية أو مساعدة. والأهداف الرئيسة هي الأهداف التي لا تحتاج إلى التعريف بسبب وجودها، حيث أنها تعتبر مصدراً مباشراً للإشباع، ومن أمثلتها هدف تحقيق الأرباح. أما الأهداف المساعدة فهي أهداف ذات طبيعة وسيطة تعمل على تسهيل انجاز الأهداف الرئيسة (توفيق، **1990**).

كما تصنف الأهداف حسب الفترة الزمنية التي تغطيها، حيث تصنف إلى أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد. فالأهداف قصيرة الأمد هي الأهداف التي تكون فترة انجازها سنة واحدة فأقل. أما الأهداف الطويلة الأمد فهي الأهداف التي تخطط الأدارة لانجازها ضمن فترة زمنية تزيد عن السنة الواحدة. وفي بعض الأحيان يتم تحديد نوع ثالث من الأهداف هي الأهداف متوسطة الأمد والتي يتراوح مداها بين سنة واحدة وثلاث سنوات. وفي هذه الحالة تكون الأهداف الطويلة الأمد هي تلك التي تزيد فترة إنجازها عن ثلاث سنوات.

وهناك من يرى أن الأساس الزمني وحدهُ غير كاف للتمييز بين الأهداف قصيرة الأمد والأهداف طويلة الأمد، بل يفضل الاعتماد على طول دورة القرار الطبيعية للمنظمة (**Smith et al.,1985**). وتشير فترة دورة القرار إلى الزمن الذي يتطلبهُ التنفيذ الكامل للقرار. ففي صناعة السيارات مثلاً نجد أن فترة دورة القرار تتراوح بين(٤-٥) سنوات لغرض تقديم موديلات جديدة، ولهذا فإن القرارات التي تتخذها المنظمة والتي يقل مداها عن الفترة المذكورة تعتبر قرارات قصيرة الأمد وفقاً لهذا المعيار.

وبدورهِ ميز (**Etzioni,1978**) بين نوعين من الأهداف هي الأهداف الرسمية والتي تعكس شرعية الانشطة التي تمارسها المنظمة أمام الدولة أو المجتمع بشكل عام كالربحية، النمو، المسؤولية الاجتماعية، وبين الأهداف العملياتية أو التشغيلية التي تتم صياغتها بطريقة محددة لأغراض التنفيذ الفعلي (**Kast & Rosenweizg , 1974**). وهي في العادة أهداف وظيفية كأهداف الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير... الخ.

أما (**Higgins, 1986**) فيصنفها إلى أهداف كمية **Quantitative objectives** وأهداف نوعية **Qualitative objective**، في حين صنفها (**Goetsch & Davis , 1997**) إلى أهداف ستراتيجية واسعة **Board strategic objectives** وأهداف تشغيلية **Operational objectives**.

كما يمكن أن تصنف الأهداف على أساس علاقتها بالمستوى التنظيمي، فهناك أهداف على مستوى المنظمة **Corporate objectives**، وأهداف على مستوى وحدة الأعمال الستراتيجية **SBU objectives**، وأهداف على المستوى الوظيفي **Functional objectives**. وتصنف الأهداف أيضاً على أساس علاقتها برسالة المنظمة إلى أهداف ستراتيجية **Strategic objectives** وأهداف تشغيلية **Operational objectives** والبعض يضيف إليها نوعاً أخر من الأهداف هو الأهداف التكتيكية **Tactical objectives** وهي أهداف تتوسط النوعين المذكورين.

تَعدُد الأهداف

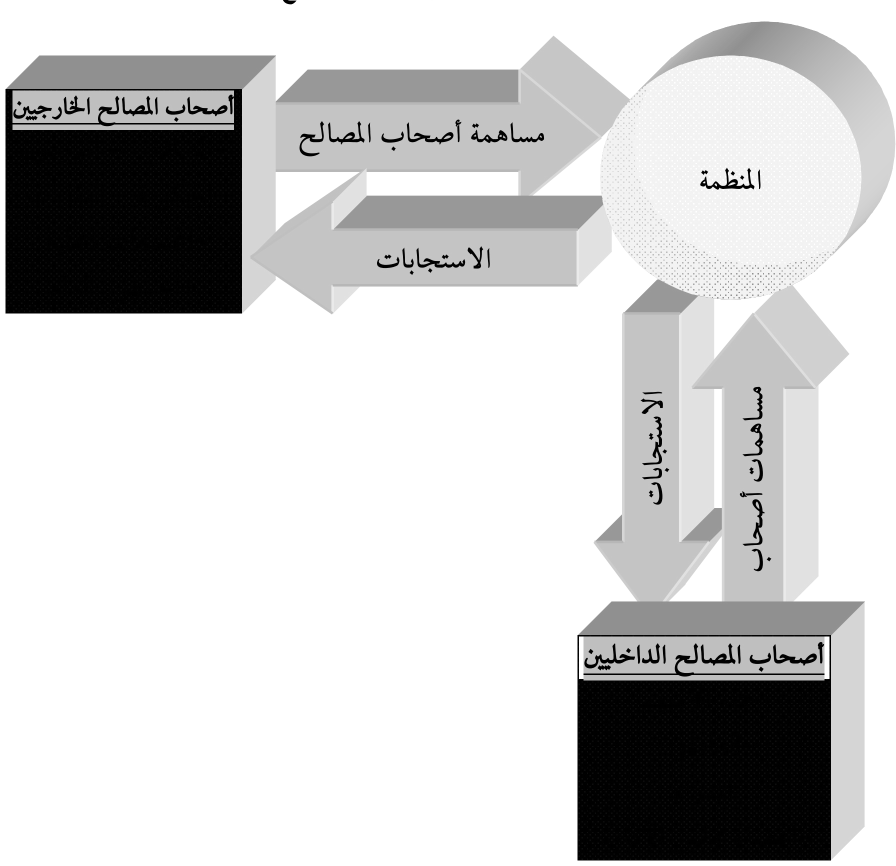
من النادر أن تجد منظمة تقتصر في نشاطها على تحقيق هدف منفرد، إذ تشير الحالة الواقعية إلى أن المنظمات عادة ما تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في وقت واحد. وحتى لو تحقق ذلك، فإنه سيكون لهذه المنظمة أهدافاً أخرى غير معلنة تسعى إلى تحقيقها لغرض الوصول إلى الهدف المعلن الذي حددته لنشاطها. بمعنى أن الأهداف الغير معلنة ستكون بمثابة وسائل لتحقيق الهدف المعلن. فزيادة الأرباح والتي قد تمثل الهدف المعلن للمنظمة، على سبيل المثال، تتطلب من المنظمة العمل على زيادة إيراداتها أو تخفيض تكاليفها أو كليهما.وعلى الرغم من ان زيادة الأيرادات أو تخفيض التكاليف يمثل إيا منهما هدفاً بحد ذاته، إلا انهُ يمكن اعتبارهما وسيلة لتحقيق الهدف الرئيس المتمثل بزيادة الأرباح. كما أن كلاً منهما يمكن ان يمثل غاية لأهداف أخرى مشتقة منهما، وهكذا تتشكل سلسلة من الغايات والوسائل **Ends and means** توضح العلاقة بين الأهداف الرئيسة والأهداف الفرعية المشتقة منها.

والواقع أن مسالة تعدد الأهداف هي صفة ملازمةً لجميع المنظمات لأن هناك أطراف كثيرة تتعامل مع المنظمة تدعى أصحاب المصلحة **Stakeholders** تتوقع من المنظمة ان تأخذ رغباتها واهتماماتها بنظر الاعتبار عند صياغة أهدافها. فكل مجموعة من هذه الأطراف تزود المنظمة بالموارد أو المساهمات الخاصة بها وبالمقابل فأنها تتوقع من المنظمة ان تلبي رغباتها واحتياجاتها، الشكل(7-1). فالمساهمون يعملون على توفير التمويل المطلوب للمنظمة ويتوقعون الحصول على عائد مناسب مقابل ذلك. والزبائن يشكلون مصدر الأيرادات التي تحصل عليها المنظمة، وبالمقابل فأنهم يرغبون في الحصول على منتجات أو خدمات ذات جودة مناسبة وبالسعر المعقول. وهكذا بالنسبة لأصحاب المصلحة الآخرين، وبالتالي فمن المنطقي

القول أن عدم تضمين أهداف المنظمة لرغبات واهتمامات أصحاب المصلحة سوف يؤدي آجلاً أم عاجلاً إلى فقدان الدعم المطلوب منهم وبالتالي فشل المنظمة في تحقيق أهدافها. ومن أمثلة ذلك فقدان المدير التنفيذي لشركة **Morrison Knudsen** لعملهِ بسبب فشلهِ في تلبية رغبات مجموعتين من أصحاب المصلحة من ذوي العلاقة بشركتهِ وهم العاملين وحملة الأسهم.

الشكل (7-1)

التفاعل بين المنظمة وأصحاب المصالح



Source:-Hill, C. W. & Jones, G. R.(2001), Strategic management theory: An integrated approach , Houghton Mifflin Co. , N.Y.

والجدول (7–1) يتضمن أمثلة لأهداف بعض أصحاب المصالح المشتركة مع المنظمة.

جدول (7-1)

بعض أهداف أصحاب المصالح

أصحاب المصالح	الأهـــداف
المالكون وحملة الأسهم	أرباح عالية، مخاطرة محدودة،وزيادة في قيمة الأسهم.
الزبائن	جودة عالية، أسعار مناسبة، وخدمات أضافية.
العاملون	أجور مجزية، ظروف عمل جيدة، وتوفير فرص للترقية.
الرأي العام	توفير فرص العمل، الاستعمال الكفء للموارد، والمحافظة على البيئة.
الدائنون	سيولة كافية، والالتزام بمواعيد التسديد.
الموردون	عقود توريد طويلة الأجل، والالتزام بمواعيد الدفع.

يشير الجدول (7-1) إلى أن بعض هذه الأهداف متعارضة فيما بينها. فالأهـداف الخاصـة بالمالكين وحملة الأسهم والتي تتمثل في الحصول على عائد مناسب على استثماراتهم تتعارض مع أهداف الزبائن في الحصول على منتجات أو خدمات بمواصفات جيـدة وبأسـعار مناسـبة. كمـا تتعارض تلك الأهداف مع أهداف العاملين في الحصول على أجور عمل مجزية لقـاء عملـهم في المنظمة. ولما كانت المنظمة غير قادرة على تلبية جميع تلك الرغبات بشكل كامل، فأنها قد تلجأ إلى اجراء الموازنة بين الأهداف المذكورة، كما ذكرنا، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمة تتمثل في كيفية اختيار الطريقة المناسبة للتعامل مع العدد الكبير من الأهداف المتعارضة والتوفيق بينها.ومن هذا المنطلق ظهرت نظريات متعددة للتعاطي مع هذه المشكلة منها (الصياح، **1999**):

- **نظرية دمج الأهداف Theory of merging objectives**: حيث يتم دمج الأهداف في دالة رياضية من خلال إعطاء وزن لكل هدف مـن الأهـداف الـتي تسـعى المنظمـة إلى تحقيقها لغرض التوفيق بين الأهداف المتناقضة. وما يعاب على هذه النظريـة يكمـن في الأوزان التي تعطى لهذه الأهداف إذ إنها تخضع للتقـدير الـذاتي، فضـلاً عـن أن هـذه النظرية لا تساعد كثيراً في تفسير كيفية قيام المنظمات بالتوفيق بين الأهداف المتناقضة.
- **نظرية الأهداف بوصفها قيود Theory of objectives as constraints**: تنظـر هـذه النظرية إلى الأهداف علـى انهـا مسـتويات دنيـا يجـب بلوغهـا عنـد تحديـد الخيـارات

الستراتيجية. وبالتالي فإن كل خطـة عمـل مقترحـة تتحـدد درجـة قبولها مـن زاويـة علاقتها مع الأهداف.

- **نظرية تعظيم هدف واحـد Theory of maximization one objective**: تشـير هـذه النظرية إلى سعي المنظمة إلى تعظيم هدف واحد، عندها يتعين على إدارتها السعي نحـو بلوغ هذا الهدف وذلك على حساب حرية التصـرف.وعـادةً مـا تقـترن فكـرة تعظيم الهدف الواحد بالهدف الذي لا يمكن إشباعه.
- **نظريـة الأهـداف المتعـددة المتعاقبـة Theory of consequent and multiple objectives**: تقوم هذه النظرية على فكرة أن المنظمة قد تتجـه في الأمـد القصـير نحـو تركيز مواردها وتخصيصها لبلوغ هدف واحد قبل أن تفكر في الانتقال إلى هـدف آخـر وذلك بشكل تعاقبي وتسلسلي.وعندما يتنافس هدفان، متناقضان أو أكثـر علـى مركـز الصدارة، تفضل المنظمة احدهما على الأخر لمدة من الوقت.

خصائص الأهداف الجيدة

على الرغم من ان الأهداف تعتمد على مجموعة من العوامل والظروف المحيطة بالمنظمـة وعلى الموارد والإمكانات المادية والبشـرية المخصصـة لتحقيـق تلـك الأهـداف، إلا انـه يمكـن القول بوجود مجموعة من الخصائص التي ينبغي توافرها في الأهـداف لكـي تكـون جيـدة وهـي **(Smith et al.,1985)**:-

١- **التحديد Specificity**: والمقصود بالتحديد هو توصيف النتيجة التي يراد الوصول إليها ضمن الإطار الزمني اللازم لذلك. فكلما كان الهدف واضحاً ومحدداً كلما أمكن صياغة الستراتيجية اللازمة لتحقيقه بسهولة. وتعتمد درجـة التحديـد علـى المسـتوى الإداري الذي يعمل على صياغة ذلك الهدف، فالأهداف التي توضع على مستوى الأدارة العليا عادة ما تكون اقل تحديداً من الأهداف التي يتم صياغتها في المستويات الأدنى.

٢- **المرونة Flexibility**: بمعنـى إمكانيـة إجـراء بعـض التعـديلات علـى الأهـداف عنـد حدوث تغيرات مهمة في البيئة الخارجية للمنظمـة سـواء مـا يتعلـق منهـا بـالفرص او التهديدات ، مع ملاحظة أن هذه المرونة يجب أن يتم التعامل معها بحـذر كـون التغـيير الكبير في الأهداف يتطلب إجراء تعديل في الستراتيجيات وخطط العمل.

٣- **القابلية للقياس Measurability**:وترتبط هذه الصفة بالتحديد , فالأهداف الجيدة يجب أن تتم صياغتها بالطريقة التي تمكن الادارة من قياسها ، ذلك إن عملية الرقابة على التنفيذ لا يمكن أن تتم بطريقة صحيحة ما لم تكن هناك معايير صحيحة للأداء.

٤- **القابلية على التحقيق Attainability**:على الرغم من أن الأهداف الجيدة يجب أن تتسم بالطموح وتخلق التحدي لدى الادارة والعاملين، إلا أنها يجب أن تكون بنفس الوقت واقعية وقابلة للتحقيق بالمزيد من الجهد والمثابرة.

٥- **التوافق Congruency**:يجب أن تكون الأهداف متوافقة مع بعضها البعض فلا يجب أن يؤدي الوصول إلى هدف ما إلى إعاقة تحقيق الأهداف الأخرى بشكل كامل. فعند حصول حالة تعارض بين الأهداف فإن الموازنة بين تلك الأهداف تصبح ضرورية. وقد اقترح(**Weinberg 1969**) ثمان توازنات ستراتيجية ممكنة في هذا الجانب وهي **(Smith et al., 1985)**:-

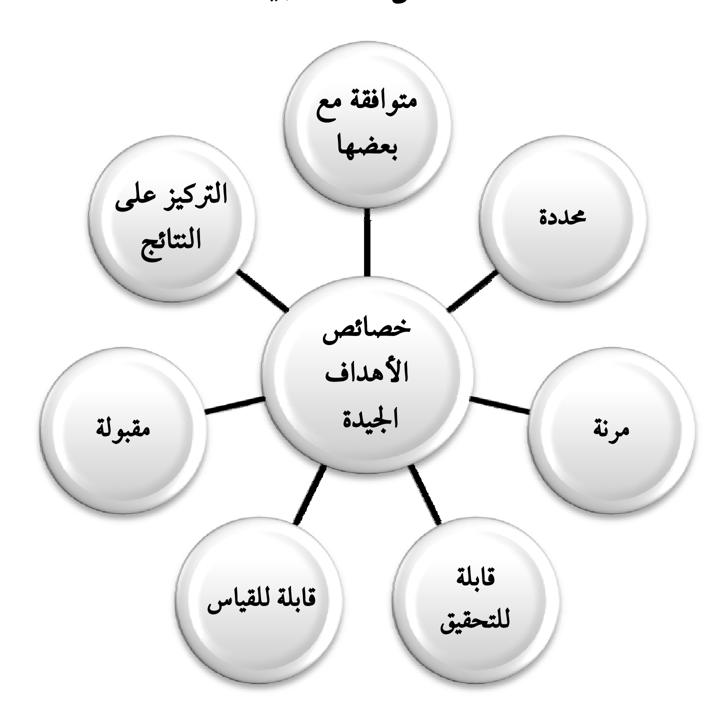
- أرباح قصيرة الأمد مقابل نمو طويل الأمد.
- زيادة الأرباح مقابل المركز التنافسي.
- جهود بيعية مباشرة مقابل جهود تطوير السوق.
- اختراق الأسواق الحالية مقابل تطوير أسواق جديدة.
- فرص نمو مترابطة على الأمد البعيد مقابل فرص نمو غير مترابطة.
- أهداف ربحية مقابل أهداف غير ربحية (كالمسؤولية الاجتماعية مثلاً).
- النمو مقابل الاستقرار.
- بيئة خالية من المخاطر مقابل بيئة عالية المخاطر.

٦- **القبول Acceptability**: يجب أن تتمتع الأهداف الجيدة بالقبول ليس فقط من قبل المسؤولين عن إنجازها إنما من قبل مختلف أصحاب المصلحة لضمان التزام الجميع تجاه تحقيقها.

٧- **التركيز على النتائج Results–focused**: يجب أن تركز الأهداف الجيدة على النتائج لا على النشاط. فالأهداف يتم صياغتها للحصول على نتائج محددة في المستقبل، أما النشاط فهو الوسيلة التي يتم من خلالها تنفيذ الأهداف (**Carlisle,1976**) والشكل (2-7) يوضح تلك الخصائص.

الشكل (7-2)

خصائص الأهداف الجيدة



فوائد الأهداف

تحقق الأهـداف المصـاغة بشـكل جيـد الفوائـد الآتيـة (Barney and Griffin, 1992; Daft, 2003):

١- **توفر الشرعية للمنظمة Legitimacy**: تساعد الأهداف الجيدة المنظمة على تبرير وجودها وتوفر لها الشرعية أمام أصحاب المصلحة وبشكل خاص الخارجيين منهم كالزبائن والموردين والمستثمرين والدولة والمجتمع بشكل عام الأمر الذي يوفر لها الدعم والإسناد المطلوبين.

٢- **تعد مصدراً للتحفيز Source of motivation**: إن الأهداف التي تتسم بالطموح والتحدي تخلق لدى العاملين الشعور بالفخر عندما يعملون على تحقيقها. فقد

أثبتــت الدراســات المتعلقــة بهــذا الموضــوع أن الأهــداف الطموحــة والمتحديــة تشــجع العــاملين علــى بــذل جهــود اكــبر لتحقيقهــا بالمقارنــة مــع الأهــداف ســهلة المنال(Lokke and Latham, 2002).

٣- **تعمل كموجه للنشاط Guides to action**: يمكن أن تعمل الأهداف كموجـه لنشـاط وسلوك العاملين باتجاه النتائج المرغـوب في تحقيقهـا ، إذ تفـترض بعـض النظريـات ان وراء كل سلوك هدف معين سواء أعلن هذا الهدف أم لم يعلن.

٤- **تعمل كقاعـدة لصـنع القـرار Rule for decision making**: بمـا إن الأهـداف تمثـل النهايات أو النتائج المرغـوب فيهـا، فأنهـا سـوف تعمـل كمرشـد للمـدراء في مختلـف المستويات الأدارية في عملية اتخاذ القرارات ، وبدونها يكون من الصعوبة بمكان تحقيـق التنسيق المطلوب بين المستويات الأدارية المختلفة في المنظمة.

٥- **تعتمد كمعـايير لـلأداء Standard for performance**: يمكـن الاسـتعانة بالأهـداف الجيدة كأساس لمقارنة الأداء الفعلي وتحديد الفجوة بينهما وبالتـالي اتخـاذ الإجـراءات التصحيحية اللازمة لغلق تلك الفجوة أو تقليصها.

صياغة الأهداف

يمثل وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها جوهر العملية الإداريـة. وبقـدر مـا تكون تلك الأهداف واضحة وطموحة ومعبرة عن رؤية المنظمة ورسالتها فأنها سـتوفر لـلأدارة فرصة صياغة الستراتيجيات التي تضمن لها النجاح في تحقيق تلك الأهداف. ولسـوء الحـظ فـإن عملية صياغة الأهداف هي عملية معقدة بحد ذاتهـا وتمثـل تحـدياً لـلأدارة بسـبب وجـود قـوى ومتغيرات كثيرة داخلية وخارجية تفعل فعلها في هذا الصدد. وقد حـاول العديـد مـن الكتـاب والباحثين دراسـة الكيفيـة الـتي يـتم عبرهـا صـياغة أهـداف المنظمـة مـن خـلال مجموعـة مـن الأسهامات يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:-

الجدول (7-2)

صياغة أهداف المنظمة عبر إسهامات عدد من الباحثين

ت	اسم الباحث	كيفية صياغة الأهداف
١	(Barnard ,1938)	تصاغ الأهداف التنظيمية في ضوء توقعات المرؤوسين ابتداءً من المستويات الأدارية الدنيا في المنظمة إلى المستويات العليا فيها.
٢	(Papandreou,1952)	تقوم الأدارة العليا بصياغة أهداف المنظمة وفقاً لتفضيلات الأشخاص المؤثرين فيها.
٣	(Thompson and McEwen, 1958)	تصاغ أهداف المنظمة لتعكس التوازن الديناميكي بين المنظمة وبين البيئة التي تعمل فيها.
٤	Cyert & March,) (1963	تنبثق الأهداف كنتيجة للاتفاق بين التحالفات المختلفة التي تتشكل لتجنب السيطرة والقوة الشخصية للأفراد المؤثرين.
٥	(Simon ,1964)	تعامل الأهداف باعتبارها قيوداً على تعظيم الأرباح.
٦	(Granger ,1964)	تنشأ هرمية الأهداف من عملية مسح وتنقية ومن ثم تحديد التوقعات الواسعة إلى أهداف فرعية.
٧	(Ansoff ,1965)	تنبثق أهداف المنظمة لسد الفجوة بين الأهداف الحالية والنتائج المرغوبة كحالة متكررة.
٨	(Allison ,1971)	- تنشأ الأهداف المستقرة كقيود متعارضة وهي بذلك تمثل شبه حل للصراع بين أصحاب المصالح المختلفة (أنموذج عملية المنظمة). - تنشأ الأهداف كنتيجة للاتفاقات بين الأشخاص المؤثرين (أنموذج السياسة البيروقراطية) .
٩	(Georgiou , 1973)	تصاغ الأهداف التنظيمية في ضوء الأهداف الشخصية للمدراء الذين يحققون انتصارات قصيرة الأمد عندما يشتبكون في صراع سياسي.
١٠	(Hall , 1975)	توضع الأهداف على وفق ثلاث عمليات هي الملائمة، وحل المشكلات، والتعاقد أو الاتفاقيات.
١١	Macmillan, 1978) (	يقوم التحالف التنظيمي بالتزام الأهداف الشخصية للأعضاء المؤثرين وتطويرها بقصد إضفاء صفة العمومية لتكون أهداف للمنظمة.
١٢	(Mintzberg,1983)	تتم صياغة أهداف المنظمة وفقاً لقواعد القوة التي تمارسها مجموعتين من اللاعبين المؤثرين في المنظمة هما التحالف الداخلي والتحالف الخارجي.

Source: http://www.cba.uri.edu/Faculty/Comerford/Chapter 3.html.

وبالنظر لأهمية أنموذج (Mintzberg , 1983) في صياغة الأهداف التنظيمية كونهِ يقدم تفسيراً واقعياً عن كيفية ظهور القوة كمحدد في صياغة أهداف المنظمة, لذا سيتم التعاطي معهُ بشيء من التفصيل في الفقرة اللاحقة.

نظرية ألعاب القوة

تعددت الدراسات التي تناولت القوة التنظيمية **Organizational power** باعتبارها عاملاً فاعلاً ومؤثراً في سلوك المنظمات وفي الكيفية التي تؤثر فيها هذه القوة على صياغة أهداف المنظمة واتخاذ قراراتها. والقوة بمعناها الواسع تعني القدرة على التأثير في النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، إلا ان الآراء قد اختلفت في تحديد مصادرها حيث يرى (**French and Raven, 1959**) بأن مصادر القوة هي خمسة وتشمل:

- قوة الإكراه **Coercive power**
- قوة المكافأة **Reward power**
- قوة الشرعية **Legitimate power**
- قوة الخبرة **Expert power**
- قوة المرجعية **Referent power**

أما (Kenny and Wilson, 1984) فقد صنفا القوة إلى:-

- قوة الشرعية **Legitimate power**
- قوة المعلومات **Information power**
- قوة الخبرة **Expert power**
- قوة المرجعية **Referent power**
- قوة الارتباط **Connection power**

ويرى كل من (Hardy and Mougherty , 1997; Baumann , 1993) إن القوة كمفهوم شمولي تتكون من ثلاث أبعاد هي:

- **قوة المورد Resource power**: والتي تتمثل في الرقابة على الموارد النادرة كالأموال، والمعلومات، الموثوقية، والخبرة، حيث يستطيع أصحاب الموارد النادرة التأثير في سلوك الآخرين وبالتالي قراراتهم (**Pfeffer ,1981**). وكلما كان المورد نادرا ومهماً وغير

قابل للإحلال كلما زادت اعتمادية المنظمة على أصحاب المورد وبالتـالي زادت قـدرة هؤلاء على التأثير في قرارات المنظمة (**Robbins , 2003**).

- **قـوة العمليـة Process power**: والـتي تتعلـق بعمليـتي اتخـاذ القـرارات وتنفيـذها كإجراءات الموازنة والاتصالات بالإضافة الى التـأثير في النتـائج التنظيميـة مـن خـلال السيطرة على وضع برنامج العملية نفسها (**Bachrach and Baratz ,1970**).
- **قوة التحفيز Motivation power**: حيث تعمل قوة التحفيز على تنظـيم تفضـيلات مختلف أصحاب المصلحة وبما يجعلها متوافقة مع بعضها البعض. ويركز هذا النوع من القوة على خلق الشرعية وإيجاد الرؤية المشتركة لتحديـد اتجـاه المنظمـة وبالتـالي فأنهـا تصـبح مهمـة قياديـة **(Hardy and Dougherty ,1997)**. ومـن بـين أكثـر الأطـر النظريـة انسـجاما مـع المفهـوم الثلاثـي الأبعـاد للقـوة هـو إسـهام **Mintzberg** **(Vigoda,2003**). وعلـى الـرغم مـن إن الفرضـيات الـتي يقـوم عليهـا نمـوذج **Mintzberg** لألعاب القوة لم يتم اختبارها بشكل وافٍ، إلا إنها تملك قدراً كـبيراً مـن القبول. وطبقاً لهذا النموذج فإن هنالك مجموعتين من أصحاب المصـلحة تمـارس لعبـة القوة للسيطرة على قرارات المنظمة:-

✓ **المجموعة الأولى** – وتمثل الأشخاص والمجموعات من خارج المنظمة والـتي تتنـافس فيما بينها للتأثير في سلوك المنظمة وقد أطلق عليها **Mintzberg** تسمية التحـالف الخارجي **External coalition** وتتكون هذه المجموعة من:

١- المالكين – من الذين لا يشتركون فعلياً في إدارة المنظمة

٢- المسـاعدين – وهـم المـوردين لعناصـر المـدخلات والزبـائن والمشـترين الصـناعيين والممولين الخ.

٣- الرأي العام ويشمل الحكومة، جماعات المصالح الخاصة، الجمعيات، والاتحادات المهنية، الحكومات المحلية وغيرهم من المجاميع التي تستطيع التأثير في قرارات المنظمة من خـلال القيود الرسمية والقانونية، وحملات الضغط المختلفة، والمعايير الاجتماعية...الخ. وقـد حدد **Mintzberg** ثلاث أنواع من التحالفات الخارجية وهي:

أ- التحالف الخارجي المهيمن **Dominated external coalition** حيـث تتركـز القـوة بيد فرد أو مجموعة أفراد منسجمين فيما بينهم.

ب- التحالف الخارجي المنقسم **Divided external coalition** حيث تتوزع القـوة بـين أفراد أو جماعات قليلة ولكن لديهم رغبات وأهداف متناقضة.

ج- التحالف الخارجي السلبي **Passive external coalition** وفيها تتشتت القـوة بـين عدد كبير من الأفراد أو المجموعات بما يجعلهم عاجزين عن التأثير في قرارات المنظمة.

✓ **المجموعة الثانية** – وتتمثل في الأفراد أو المجموعات التي تعمل داخل المنظمـة والـتي من خلالها تنبثق الأهـداف وينجـز العمـل التنظيمـي. وقـد اسماهـا **Mintzberg** التحالف الداخلي **Internal coalition**. ويتكون التحالف الـداخلي مـن الأفـراد أو المجموعات الآتية:-

١- المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة.
٢- الإدارة الوسطى في المنظمة.
٣- الأفراد من غير المدراء والذين ينجز العمل بواسطتهم.
٤- المحللين كالمخططين، المصممين، المبرمجين... الخ.
٥- الملاك المساعد كالشؤون القانونية، والخدمات... الخ.

وتستطيع هذه الجهات التأثير في قرارات المنظمة من خلال الآتي:

١- **الصلاحية Authority**: المتمثلة بالرقابة البيروقراطية على أنشطة المنظمـة مـن خـلال القواعد، والإجراءات، ونظام المكافآت، وبرامج التدريب وغيرها مما ينتج عنها إجماعـاً رسمياً ولكنهُ سلبي.

٢- **المناورة السياسية Politics** (ألعاب القوة):- والتي تنشأ نتيجة التحالفـات الداخليـة المؤقتة والروابط القوية مع بعـض المـؤثرين الخـارجيين ، وبالتـالي تشـكل رقابـة غـير رسمية أو غير شرعية على المنظمة.

٣- **الايدولوجيا Ideology**: وتتمثل بمجموعـة الأعـراف والتقاليـد والمعتقـدات والقـيم الخاصة بالمنظمة التي تحدد شخصيتها وتميزها عن المنظمات الأخرى.وهذه الايدولوجيا تولد أجماعاً غير رسمي ولكنهُ ايجابي وفعال.

٤- **نظام الخـبرة Expertise system**: الـذي يعمـل علـى توزيـع القـوة بموجـب المهـارة والموهبة ويزيد مناعة المنظمة تجاه نظم الرقابـة الأخـرى. وتولـد القـوة النسـبية للـنظم المذكورة أعلاه خمسة أنواع من التحالفات الداخلية وهي:

أ- **التحالف الداخلي الشخصي Personalized internal coalition**: الذي يستند إلى الصلاحية التي يمتلكها المدير العام والتي تتيح لهُ السيطرة على التحالف الداخلي بقوة مما يجعلهُ متمسكاً بعملية اتخاذ القرارات الستراتيجية والإشراف على تنفيذها.

ب- **التحالف الداخلي البيروقراطي Bureaucratic internal coalition**: والذي يستند أيضا إلى نظام الصلاحية، ولكن بدلاً عن أن تتركز السلطة بيد المدير العام فأنها تمارس من خلال نظام الرقابة البيروقراطي الذي يعتمد على القواعد والأجراءات... الخ. وفي جميع الأحوال فإن هذا النوع من النظم يميل إلى احتكار نظام الرقابة بيد الأدارة العليا للمنظمة طالما إن تلك القواعد والأجراءات قد تم وضعها لتلبية حاجات تلك الإدارة.

ج- **التحالف الداخلي الإيديولوجي Ideology internal coalition**: عندما يهيمن هذا النوع من التحالفات، فإن الايدولوجيا تكون هي المرشد والموجه لعملية صياغة الأهداف و اتخاذ القرارات بشكل عام . وعلى الرغم من أن المدير العام يمتلك القوة اللازمة لعملية اتخاذ القرارات، إلا أن الآخرين الذين يؤمنون بهذه الايدولوجيا يمكنهم أن يشاركوا في تلك العملية.

د- **التحالف الداخلي المهني Professional internal coalition**: حيث يهيمن نظام الخبرة على القرارات، وتنتقل القوة بيد الأفراد الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة التي تساهم في نجاح المنظمة.

هـ- **التحالف الداخلي السياسي Politicized internal coalition**: حيث تستقر السلطة بيد الفرد أو المجموعة التي تمتلك القوة والمهارة في استغلالها لصالحِهِ أو لصالحها، فضلاً عن وجود استعداد أكبر لصرف المزيد من الوقت لممارسة هذه اللعبة.

وبشكل عام يمكن القول إن الأهداف التنظيمية تنشأ نتيجة لطبيعة تشكيلات القوة التنظيمية التي تنبثق من الأشكال المختلفة للتحالف الداخلي والخارجي، الشكل(7-3)، والتي حددها **Mintzberg** بستة أنواع وهي:

١- **النظام الآلي Instrument system**: ويتميز بهيمنة مؤثر خارجي واحد (فرد كان أم جماعة) على التحالف الداخلي البيروقراطي (الأدارة العليا) الذي يعمل

على صياغة الأهداف التي تم اختيارها من قبل المؤثر الخـارجي وبالتـالي فـإن أهـداف التحالف الخارجي تصبح أهدافاً للمنظمة من خلال الإدارة العليا.

٢- **النظام المغلق Closed system**: الذي يتميز بعدم وجود مؤثر خارجي واحد مهيمن، إنما مجموعة مؤثرين متناقضين ما يجعلهُ تحالفاً سلبياً مقابـل تحـالف داخلـي بيروقراطـي أيضا كالنظام الآلي ولكنهُ يختلف عنه في هيمنة الإدارة العليا ومجموعـة المحللـين الـذين يفهمون طبيعة العمل الإداري البيروقراطي وما ينجم عن ذلك من انبثاق أهداف تعـبر عن توجهاتهم الشخصية.

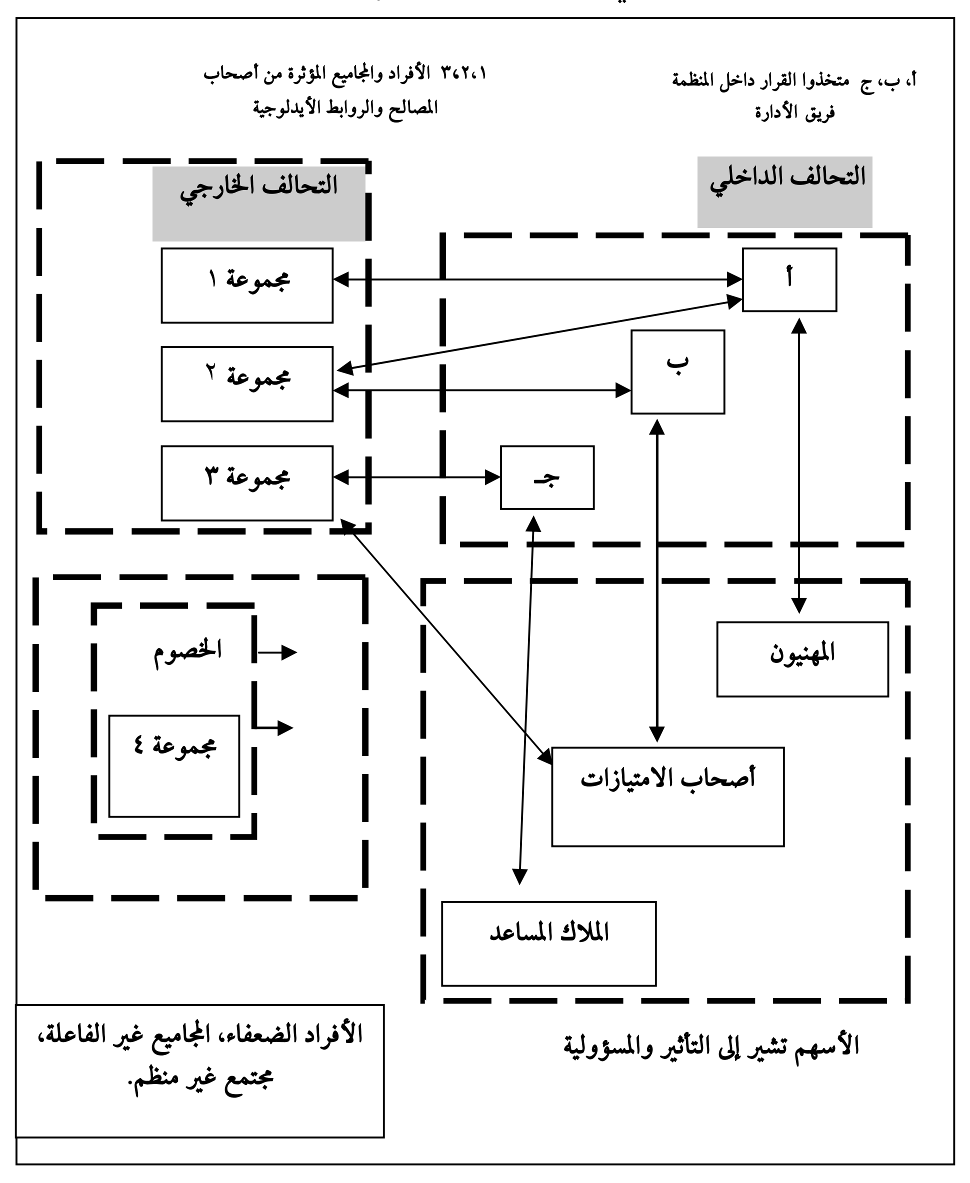
٣- **النظام الأوتوقراطي Autocratic system**: الذي يمتاز بوجود تحالف خارجي سلبي يؤدي إلى سيطرة التحالف الداخلي الأوتوقراطي ممثلاً بالمـدير العـام أو رئـيس مجلـس الإدارة حيث تصبح أهدافه هي أهداف المنظمة.

٤- **النظام الرسالي Missionary system**: حيـث يوجـد تحـالف خـارجي سـلبي يقابلـهُ تحالف داخلي أيـديولوجي قـوي يـؤدي إلى انتفـاء الحاجـة إلى الرقابـة، وبالتـالي فـإن الأهداف الأيديولوجية سوف يـتم تبنيهـا مـن قبـل المشـاركين في التحـالف الـداخلي لتصبح أهدافاً للمنظمة.

٥- **نظام الجدارة Meritocracy system**: الذي يتضـمن وجـود مجموعـات مـن المهنـيين وأصحاب الخبرة والمهارة مقابل تحالف خارجي سلبي وهذا الأمر مـن شـأنه أن يـؤدي إلى بروز لعبـة قـوة بـين تلـك المجموعـات تتمثـل في المنافسـة علـى المـوارد، والمواقـع، والترقية،وتركيز انتباه الإدارة العليا، وغير ذلك من الأنشطة الـتي تـؤدي في النهايـة إلى هيمنة مجموعة واحدة تعمل على صياغة أهداف المنظمة بطريقة مهنية من خـلال حـل اغلب التناقضات المفروضة عليها سواء من التحالف الداخلي أو الخارجي.

الشكل (3-7)

أشكال القوة في المنظمات من وجهة نظر Mintzberg



Source: http:// www. Fao. Org /docrep / Y 2006 e / Y 2006 eob.htm

٦- **النظام السياسي Politics system**: حيث يكون التحالف الخارجي منقسماً يقابلهُ تحالف داخلي سياسي يؤدي إلى ظهور صراع سياسي بين الإطراف المختلفة ما يترتب على ذلك صياغة أهداف المنظمة من خلال مناقشة سياسية عامة. والجدول (7-3) يوضح أشكال القوة في المنظمات وانعكاساتها على الأهداف التنظيمية.

الجدول (7-3)

أشكال القوة وانعكاساتها في أهداف المنظمة

نظام القوة	التحالف الخارجي	التحالف الداخلي	أهداف المنظمة
النظام الآلي	مهيمن (منفرد)	بيروقراطي	أهداف التحالف الخارجي تصبح أهدافا للمنظمة من خلال الأدارة العليا.
النظام المغلق	سلبي	بيروقراطي	تقوم الأدارة العليا ومجموعة المحللين بصياغة أهداف المنظمة وفقا لرؤيتهم
النظام الأوتوقراطي	سلبي	شخصي	يقوم المدير العام أو رئيس مجلس الأدارة بصياغة أهداف المنظمة وفقاً لرؤيتهِ الشخصية.
النظام الرسالي	سلبي	أيديولوجي	يتم تبني الأهداف الأيديولوجية من قبل التحالف الداخلي لتكون أهدافاً للمنظمة.
نظام الجدارة	سلبي	مهني	تصاغ أهداف المنظمة وفقاً لرؤية الجموعة المؤثرة من المحترفين وأصحاب الجدارة بطريقة مهنية.
النظام السياسي	منقسم	سياسي	تتم صياغة أهداف المنظمة وفقاً لمناقشة سياسية عامة بين أطراف التحالف الداخلي.

Source: http:// WWW.Fao.org/docrep /Y2006 e /2006 eob.htm.

الأهداف الستراتيجية

الأهداف الستراتيجية **Strategic objectives** هي الأهداف التي ترتبط مباشرة برسالة المنظمة ويتم صياغتها من قبل الادارة العليا للمنظمة. وعادة ما ترتبط بالمركز الذي ترغب المنظمة الوصول إليه في القطاع الذي تعمل فيه. فبعض هذه الأهداف يتعلق بتحديد مركز المنتج أو الخدمة في السوق، وبعضها الأخر يتعلق بمركز المنظمة ككل وكيف تخطط لتقديم منتجاتها أو خدماتها في السوق ، فضلاً عن كيفية إدارة تلك العملية بشكلها العام في حالة تعدد المنتجات أو

وحدات الأعمال الستراتيجية (SBUs). وغالباً ما تتمثل هـذه الأهـداف بالنتـائج الـتي يتطلـب تحقيقها إطاراً زمنياً يتجاوز السنة الواحدة أو يتطلب انجازها اشتراك أكثر من وظيفة واحدة مـن وظائف المنظمة. بمعنى إنها تتطلب جهوداً منسقة ومشتركة ومتناغمـة بـين جميـع أجـزاء المنظمـة والعاملين فيها . وتصـنف الأهـداف السـتراتيجية وفقـاً لــ (Perrow,1970) إلى خمسـة أنـواع (الصياح، 1999) وهي:

- أهداف مجتمعية **Societal objectives** وتتعلق بخدمة المجتمع ككل.
- أهداف المخرجات **Output objectives** وترتبط بالجمهور الذي تتعامل معهُ المنظمة.
- أهداف المنتج **Product objectives** وترتبط بخصائص المنتج أو الخدمة.
- أهداف النظام **System objectives** وتختص بعمـل المنظمـة ككـل كأهـداف البقـاء، والنمو، والكفاءة.
- أهداف مشتقه **Derived objectives** وترتبط بالاستعمالات التي من اجلـها تخصـص المنظمة القوة التي تولدها سعياً لتحقيق أهداف أخرى.

أما أهم المجالات التي تغطيها الأهداف الستراتيجية للمنظمات بشكل عام فهي:

- **قيادة السوق** (**Market leadership**) وتتعلـق بتحديـد المركـز التنافسـي للمنظمـة في قطاع الأعمال، كأن يكون الهدف الستراتيجي للمنظمـة هـو السـيطرة علـى **15**٪ مـن الحصة السوقية لقطاع الأعمال الذي تعمل فيه المنظمـة في منطقـةٍ مـا بحلـول الأعـوام الأربعة القادمة.
- **قيـادة التكنولوجيـا** (**Technological leadership**) والـتي تغطـي حـالات الابتكـار **Creativity** والأبـداع **Innovation**، كـأن يكـون الهـدف السـتراتيجي للمنظمـة هـو تطوير استعمالات جديدة في قطاع الأعمال خلال الأعوام الثلاثة القادمة.
- **الإنتاجية** (**Productivity**) وتتعلق أما بزيادة الإنتاج أو تخفيض التكاليف، مثال ذلـك تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة **20**٪ خلال الأعوام الخمس القادمة.
- الاستعمال الكفء للموارد (**Efficient use of resources**).
- **الربحيـــة** (**Profitability**) كالقيمـــة الســـوقية للأســـهم، العائـــد علـــى الاســـتثمار بالموجودات.. وغيرها.

- **التطوير الإداري Managerial development** مثال ذلك زيادة نسبة المشاركين بالدورات التدريبية لتصل إلى 50٪ من عدد العاملين بحلول الأعوام الخمس القادمة.
- **تغيير اتجاهات العاملين Conduct of employees**، مثال ذلك تخفيض معدل دوران العاملين بنسبة 15٪ خلال الأعوام الثلاثة القادمة.
- **المسؤولية الاجتماعية Social responsibility** مثال ذلك تقليل نسبة التلوث البيئي إلى النصف بحلول الأعوام الثلاث القادمة أو توفير 2000 فرصة عمل إضافية خلال الأعوام الخمسة القادمة.

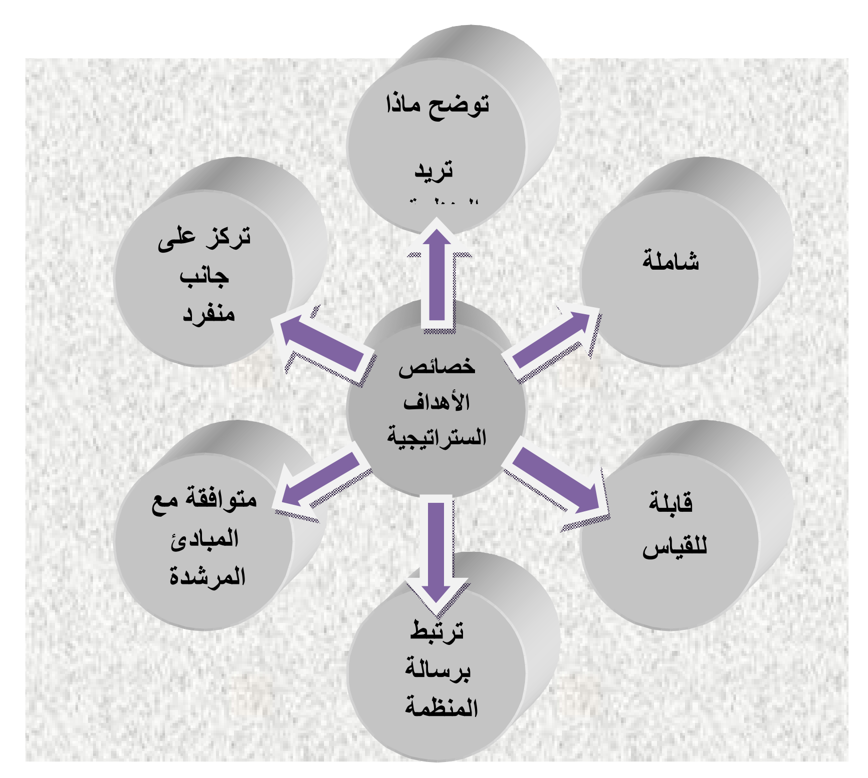
خصائص الأهداف الستراتيجية

تتميز الأهداف الستراتيجية بمجموعة من الخصائص حددها (Goetsch & Davis 1997) بما يأتي، الشكل(6-4) :

١- أهداف شاملة.
٢- قابلة للقياس.
٣- ترتبط مباشرة برسالة المنظمة.
٤- تركز على قضية مفردة أو على نتيجة مرغوبة منفردة.
٥- متوافقة مع المبادئ المرشدة للمنظمة.
٦- تبين بوضوح ما ترغب المنظمة تحقيقهُ.

الشكل (4-7)

خصائص الأهداف الستراتيجية وفقاً لمنظور (Goetsch & Davis , 1997)



Source: Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. (1997), Introduction to total quality: quality management for production , processing , and services , prentice Hall Inc. Upper Saddle River, New Jersey.

References

1- Ansoff, H. Igor (1965), Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion, New York, McGraw - Hill.

2- Allison,Graham T.(1971) ,Essence of decision explaining the Cuban missile crisis, Boston:MA: Little, Brown.

3- Barney, Jay B. & Griffin, Ricky W. (1992), The management of organizations, Houghton Mifflin , Boston.

4- Bachrach, P. & Baratz , M. S. (1970), Power and poverty: theory and practice, New York: Oxford University Press.

5- Barnard, Chester I (1938),The functions of the executive, Cambridge, Mass, Harvard University Press.

6- Brown, W. (1985), Exploration in management, London Heineman.

7- Cetro, S. & Peter, J. (1995), Strategic management: A focus on process , New York , McGraw Hill.

8- Carlisle, H. M. (1970), Management: Concepts and situations, Science Research Associates, Inc.

9- Cyert, Richard M & March, James G. (1963), A behavioral theory of the Firm ,Englewood Cliffs , N. J. Prentice – Hall.

10- David, Fred R.(2011), Strategic management: concepts and cases, 13th ed, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

11- Etzioni, A. (1978) ,Modern organization, Prentice Hall, Englewood Cliffs N. J.

12- Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. (1997), Introduction to total quality management for production, processing, and services , Prentice Hall Inc. Upper Saddle River, New Jersey.

13- Granger, Charles H. (1964), The hierarchy of objectives, Harvard Business Review, May – June.

14- Georgiou, P (1973) ,The goal paradigm and notes towards counter paradigm , Administrative Science Quarterly ,Sep.

15- Locke, Edwin A. & Latham Gary P. (2002) ,Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35 – year odyssey , American Psychologist 57 No 9.

16- Kreitner , Robert (1986), Management , Houghton Mifflin Co. Boston.

17- Kast, F. E. & Rosenzweig, G. E (1974), Organization and management: Systems approach ,McGraw Hill Book Co. Kogakusha, Tokyo.
18- Hall, Francine S.(1975), The organizational goals: the status of theory and research, in Leslie J. Livingston, Ed. ,Managerial accounting :The behavioral foundation, Columbus, Ohio: Grid.
19- Hardly, C. & Dougherty, D. (1997),Powering product innovation , European Management Journal , Vol. No. 1.
20- Higgins J. C & Vineze J. W. (1986), Strategic management and organizational policy: Texts and cases, Prentice Hall, Englewood Cliffs N. J.
21- http: //www. Faorg / docrep /Y 2006 e /Y 2006 eo6. htm , Reform and decentralization of agricultural services, FAO Corporate Document Repository , Technical Cooperation Department.
22- http://www. cba. uri. Edu /Faculty/Comer ford / Chapter 3. html.
23- Macmillan, Ian C.(1978),Strategy formulation: political concepts, Paul St., Minn, West.
24- Mintzberg H. (1983), Power in and around organizations, Englewood Cliffs, Prentice – Hall.
25- Pfeffer, J. (1981), Power in organizations, Boston: Pittman.
26- Papandreou, A. G. (1952), Some basic, problems in the theory of the firm, in B. F. Haley Ed. A survey of contemporary economics. Homewood ILL Irwin.
27- Robbins,Stephen P.(2003),Organizational behavior, Pearson Educational , Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
28- Rue, L. W. & Holland, P. G. (1989), Strategic management: Concepts and experiences, McGraw – Hill Book Co. Singapore.
29- Simon, Herbert A. (1964), On the concept of organizational goals, Administrative Science Quarterly , Vol. 9.
30- Smith, Garry D. et al. (1985), Business strategy and policy, Houghton Mifflin Company.
31- Thompson, James D. & McEwen William J. (1958), Organizational goals & environment: goal Setting as an interaction process, American Sociological Review. Vol. 23. 23- 30.
32- Wheelen , Thomas L.& Hunger , J. David (2004), Strategic management and business policy: Concepts ,Pearson Education Inc, Upper Saddle River ,New Jersey.

33- **Wheelen ,Thomas L.& Hunger, J. David(2012), Strategic management and business policy : Toward global sustainability. 13th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.**

34- **Vigoda, E. (2003), Developments in organizational politics, Cheltenham: Edward Elgar.**

المصادر العربية

١- الصياح، عبد الستار مصطفى يوسف (1999)، تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الستراتيجية: دراسة اختبارية في صناعة المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة.

٢- توفيق، جميل احمد (1990) إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، دار الجامعات المصرية.



الفصل الثامن

الخيار الستراتيجي

Strategic choice

أهداف الفصل

بعد الانتهاء من قراءة الفصل يستطيع القارئ:

١-تحديد مفهوم دقيق ومعبر لعملية الاختيار الستراتيجي.

٢-تحديد موقع مرحلة الاختيار الستراتيجي في عملية الإدارة الستراتيجية.

٣-التعرف على مجموعة الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم البدائل الستراتيجية المتاحة .

٤-الاستعمال العملي لهذه الأدوات بغية تحقيق الاستفادة القصوى من منطق هذه الأدوات والفكرة التي تقوم عليها

مفهوم الخيار الستراتيجي

تناول العديد من الباحثين مفهوم الخيار الستراتيجي **Strategic choice** بالدراسة والتحليل بوصفهِ احد المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل مديري القمة في منظمات الأعمال لاسيما في ظل تعقد الظروف البيئية المصاحبة لعملية الاختيار من جانب وتداخل العلاقة بين المتغيرات الحاكمة لهذه العملية من جانب آخر. ولدى متابعة الإسهامات النظرية ذات الصلة بهذا الجانب يلاحظ وجود العديد من وجهات النظر التي حاولت تحديد أبعاد عملية الاختيار الستراتيجي ومضامينها. إذ أشار **(Robson, 1997)** لعملية الاختيار الستراتيجي بعملية توليد البدائل الستراتيجية وتقييمها ومن ثم الاختيار فيما بينها. وقرنها **(Morden , 2007)** بعملية تحديد بدائل التصرف المتاحة امام المنظمة والاختيار بينها اذ تحدد هذه البدائل ما تفعله المنظمة مع مرور الوقت فضلا عن توجهاتها نحو المخاطرة. وعدَها كل من(**Jauch and Glueck,1988; Harrison and John , 1998; Harrison and John , 2008; Macmillan and Tampoe ,2000; Pearce and Robinson,2005)** عملية اختيار للستراتيجية المناسبة من بين مجموعة البدائل الستراتيجية على أن تجسد هذه الستراتيجية رؤية المنظمة ورسالتها. ونظر إليها(**David ,2001.2011)** على أنها عملية توليد البدائل الستراتيجية والاختيار بينها. ووصفها **(Wheelen and Hunger ,2004;2012)** بعملية تقييم البدائل الستراتيجية ومن ثم اختيار البديل الأفضل من بينها.

ولدى التمعن في وجهات النظر الواردة في أعلاه ودراسة الكيفية التي طُرحَ فيها مفهوم الخيار الستراتيجي من جهة وعلاقتهِ بعملية الاختيار الستراتيجي **Strategic selection process** من جهة أخرى في العديد من أدبيات الفكر الستراتيجي، يمكن إيجاز بعض الجوانب التي حرص المؤلفان على السير بموجبها في تناول عملية الاختيار الستراتيجي وهي :-

- تشكل عملية الاختيار الستراتيجي الجزء الأخير والمهم من عملية صياغة الستراتيجية.
- إن عملية الاختيار الستراتيجي بمختلف مراحلها انما هي خطوة لاحقة لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي.
- تتضمن عملية الاختيار الستراتيجي ثلاث مراحل رئيسة (تحديد الستراتيجية المعتمدة حالياً من قبل المنظمة، وإجراء التحليل المناسب، واختيار الستراتيجية المناسبة) سيتم التطرق إليها بالتفصيل في فقرة لاحقة من هذا الفصل.

مداخل الخيار الستراتيجي

يوجد عدد من المداخل الرئيسة التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات في سعيها لتحديد الجهة المسؤولة عن عملية صياغة الستراتيجية بشكل عام والاختيار الستراتيجي بشكل خاص أوردها(Thompson and Strickland: 2003) بالآتي:-

١- **مدخل المؤسس الأول** The chief architect approach: يقوم هذا المدخل على فكرة وجود فرد واحد (المالك أو المدير التنفيذي الرئيس) يأخذ على عاتقهِ مسؤولية تحديد عامة أو اغلب ملامح الستراتيجية التي تعتمدها المنظمة، غير أن ذلك لايعني بالضرورة أن هذا الفرد يمثل مصدراً لجميع الأفكار أو البيانات والتحليلات المطلوبة. ولعل من أمثلة المنظمات التي اعتمدت هذا النموذج هي شركة **Dell Computer** ومؤسسها **Michael Dell** أو شركة **Microsoft** ومؤسسها **Bill Gates**. وتجدر الإشارة إلى أن محتوى الستراتيجية على وفق هذا المدخل في حقيقتهِ يمثل دالة لتجارب وأحكام هذا المؤسس ودقة ملاحظتهِ ورؤيتهِ الستراتيجية بالدرجة الأساس مع الأخذ بالاعتبار إسهامات بعض الأفراد من داخل المنظمة وخارجها.

٢- **مدخل التخويل** Delegation approach: على وفق هذا المدخل يلقي المديرون بالجزء الأكبر من مهمة صياغة الستراتيجية على عاتق المرؤوسين الذين يثقون بهم. وهؤلاء المرؤوسين هم رؤساء الأقسام الرئيسة ومديري وحدات الأعمال وفرق العمل الموجهة ذاتياً وفرق قوة المهام أو مجموعة الاستشاريين ممن يساعدون في تطوير شيء من المبادرة الستراتيجية. ويؤشر لهذا النموذج إن الستراتيجية المعتمدة تأخذ بالحسبان متطلبات الزبائن والتقييم الأفضل للفرص السوقية كونها محصلة لخبرات ومعارف جهات مختلفة ولمراحل مختلفة (العصف الذهني، والتحليل، وتركيب مكونات الستراتيجية). وبنفس الوقت يؤشر على هذا النموذج أن نجاحهُ يعتمد على امتلاك الأفراد في المستويات الأدنى لمهارات صياغة الستراتيجية، إذ قد توجه جهود صياغة الستراتيجية من قبل المرؤوسين نحو المشكلات الحالية بدلاً من السعي نحو توطيد مكانة المنظمة وتوجيه مواردها نحو الاستفادة من الفرص المستقبلية. وبصورة عامه فأن مالكي سلطة صياغة الستراتيجية لديهم من الأدوار التأثيرية ما يجعل منهم ذو شأن في تشكيل الملامح الرئيسة للستراتيجية التنظيمية.

٣- **المدخل التعاوني (مدخل الفريق) The collaborative or team approach**: بموجب هذا المدخل يطلب المديرون الذين يتحملون مسؤولية صياغة الستراتيجية العون والنصيحة من نظرائهم ومرؤوسيهم الأساسيين (فريق الستراتيجية). ويتألف فريق الستراتيجية من المديرين التنفيذيين والاستشاريين من مختلف الأقسام الذين تختلف أعدادهم والأوقات التي يقضونها في هذه المهمة على وفق طبيعة العمل في المنظمة والظروف الخارجية التي تواجهها. وبالتالي فأن هذا المدخل يُعد مناسباً للمنظمات التي تتطلب صياغة الستراتيجية فيها الاهتمام بتفاصيل انشطة وحدات الأعمال الستراتيجية وخطوط المنتجات فضلاً عن الحاجة إلى الخبرة والتجربة في عملية التفكير الستراتيجي.

٤- **المدخل الريادي The corporate entrepreneur approach**: تشجع الإدارة العليا التي تتبنى هذا النموذج الأفراد والفرق على تطوير أو اقتراح خطوط منتجات جديدة أو الدخول في ميادين عمل جديدة ، غير أن المديرين التنفيذيين يحتفظون بدور رئيس في انتقاء الاقتراحات التي تعزز من توجهاتهم الستراتيجية. وعليه فأن نجاح هذا المدخل يعتمد على امتلاك المنظمة لأفراد طموحين يتطلعون إلى تحمل المسؤوليات الإدارية والستراتيجية فضلاً عن امتلاك التكنولوجيا المتقدمة التي تمكن المنظمة من استثمار الفرص الجديدة ولمناطق مختلفة. وقد اعتمدت شركة **Sony** اليابانية للصناعات الالكترونية هذا المدخل في صياغة ستراتيجياتها.

مراحل عملية الأختيار الستراتيجي

تمر عملية الاختيار الستراتيجي **Strategic selection** بثلاثة مراحل هي (**Smith et al.,1985**):

- **تحديد الستراتيجية الحالية للمنظمة**: وتتمثل معالم هذه المرحلة بتحديد موقع المنظمة الحالي ونوع الستراتيجية المعتمدة من قبلها حالياً، ولتحقيق ذلك ينبغي النظر الى مجموعة من العوامل بعضها خارجي والبعض الآخر داخلي. وتتضمن العوامل الخارجية تحديد عدد حالات الاكتساب والتخلص(التجريد) الحالية والموقف الحالي من الفرص والتهديدات البيئية ، أما العوامل الداخلية فأنها تتضمن التعرف على أهداف المنظمة الحالية وأهداف وحدات إعمالها فضلاً عن التوجهات نحو المخاطرة المالية والتركيز على انشطة البحث والتطوير.

- إجراء التحليل المناسب: تتضمن هذه المرحلة ستة خطوات متكاملة، سيتم اعتمادها عند استعراض أنواع التحليلات في موضع لاحق من هذا الفصل، وهي:-
  - ✓ اختيار المستوى التنظيمي المناسب للتحليل.
  - ✓ تحديد وحدات الأعمال الخاضعة للتحليل.
  - ✓ اختيار أبعاد المصفوفة.
  - ✓ جمع البيانات وتحليلها.
  - ✓ المباشرة بعملية التحليل.
- **اختيار الستراتيجية المناسبة**: وهي المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الأختيار الستراتيجي. وفي هذه المرحلة يتعين على المديرين الستراتيجيين الانتباه إلى مجموعة العوامل المؤثرة في عملية الاختيار التي اوردها (**Smith et al., 1985**) بالاتي:-
  - ✓ الموقف التنافسي للمنظمة:- تؤثر قوة المنظمة أو موقفها مقارنةً بالمنافسين في نوع الستراتيجية المختارة. فالمنظمات ذات الوضع(الموقف) التنافسي الضعيف سوف تختار الستراتيجيات التي تتوقع أن تزيد من قوتها أو التي تخرجها كلياً من الصناعة. فمثل هذه المنظمات لاسيما التي تمارس أعمالها في الصناعات ذات النمو السريع قد تلجأ إلى اعتماد ستراتيجية التركيز، كما قد تلجأ في اغلب الأحيان إلى اعتماد ستراتيجية إعادة التأهيل (الالتفاف)، أما إذا لم تنجح هذه الستراتيجيات فأنها تلجأ إلى اعتماد ستراتيجية التصفية. ومن جانب آخر إذا كانت المنظمة ذات موقف تنافسي قوي فأنها من الممكن أن تختار ستراتيجيات نمو تختلف عن تلك التي تختارها المنظمات ذات الموقف التنافسي الضعيف، فالمنظمات القوية التي تعمل في صناعات سريعة النمو بمقدورها أن تختار ستراتيجية التركيز أو التكامل أو التنويع المتجانس.
  - ✓ الأهداف: للأهداف تأثير واضح في الستراتيجية المختارة. والنقطة الأساسية في هذا الجانب انهُ يتعين على الإدارة تحليل الأهداف لتحديد فيما إذا كانت الستراتيجية المختارة تتناسب مع جميع الأهداف الموضوعة بدلا من تناغمها مع أهداف محددة.
  - ✓ توجهات المدير التنفيذي الرئيس: تؤثر آراء المدير التنفيذي الرئيس للمنظمة وقناعاتهِ في الستراتيجية المختارة. فمثلاً قد يرغب المدير التنفيذي الرئيس في اتخاذ القرارات بشكل انفرادي ومن دون مشورة مستشاريه الإداريين أو القانونيين. كما

قد تؤثر توجهات المديرين نحو المخاطرة في نوع الستراتيجية المختارة لاسيما عندما يتعلق الأمر بدخول صناعات أو أسواق جديدة.

- ✓ الموارد المالية: تلعب الموارد المالية للمنظمة دوراً مؤثراً في الستراتيجية المختارة، فالمنظمات ذات الموارد المالية الكافية يمكن أن تعتمد ستراتيجيات النمو على العكس من المنظمات ذات الموارد المالية المحدودة.
- ✓ المهارات: لجودة المهارات وتنوعها تأثير كبير في عملية اختيار الستراتيجية المناسبة. وفي هذا الميدان تبرز أهمية الأفكار التي طرحها **Walker Lewis** عندما طور مدخلهُ المعروف بمدخل النظرية الميدانية **Field theory approach** الذي أوضح فيه أن تطوير المهارات يبدأ بتحليل بعض الجوانب المهمة كالمنتج، والزبائن، ومكان البيع، ومهارات إضافة القيمة. و تتمثل خلاصة هذا التحليل في الاعتماد على ستراتيجيات الاكتساب أو ستراتيجية المنتجات الجديدة والتي من شأنها استثمار المهارات المتاحة لدى المنظمة.
- ✓ الولاء للستراتيجية السابقة: يمكن أن ينظر إلى ولاء الإدارة العليا واعتمادها على الستراتيجية السابقة على انهُ عامل مؤثر في نوع الستراتيجية المختارة الأمر الذي من شأنه أن يشكل مشكلة كبيرة. والواضح أن الولاء للستراتيجية السابقة يمكن أن يؤدي إلى عدم اختيار ستراتيجية جديدة وبالتالي الإبقاء على الستراتيجية السابقة.
- ✓ درجة الاعتمادية الخارجية: تعتمد بعض المنظمات إلى حد بعيد على طرف خارجي واحد أو أكثر (قد يكون مُورد أو زبون) الأمر الذي يحدُ من حرية مثل هذه المنظمات في انتقاء البديل الذي يحافظ على العلاقات الجيدة مع جميع الأطراف الخارجية. فمثلاً المنظمات التي تعتمد بشكل كبير على احد الأطراف الخارجية في انتقاء ستراتيجياتها، شركة **GE**، يجعل منها متوجهة نحو انتاج منتجات موجهة.
- ✓ ردود أفعال أصحاب المصلحة: يمكن أن يمثل أصحاب المصلحة عاملا مؤثرا في اختيار الستراتيجية المناسبة، فعلى افتراض إن إحدى المنظمات ترى أن من المفيد اعتماد ستراتيجية التجريد للتعاطي مع منتج معين غير أن هذا المنتج لهُ زبائنه الذين لاتريد المنظمة أن تفقدهم ،وبالتالي فأن هذا الأمر قد يدفع المنظمة إلى اعتماد ستراتيجية أخرى. وبنفس الاتجاه قد تحد قوانين الدولة الخاصة بمنع الاحتكار من حرية بعض المنظمات في إجراء التحالفات أو الاندماجات.

- ✓ التوقيت: يؤثر التوقيت المناسب لاعتماد ستراتيجية معينة كثيراً في نوع الستراتيجية المختارة. فمثلاً إذا ما فكرت المنظمة بالتخلص من إحدى وحدات الأعمال بقصد إجراء عملية التكامل العامودي المستند إلى إضافة أعمال جديدة، فأن عليها أن تقوم بتوقيت جميع عمليات التحول لأن مثل هذه العمليات يترتب عليها تبعات مالية عديدة.

ويستند عنصر التوقيت إلى مفهوم آخر هو النافذة الستراتيجية **Strategic window** الذي يستند إلى فكرة أن الفرص تكون متاحة لبعض الوقت وذلك لأن الزبائن والتكنولوجيا والمنافسين وقنوات التوزيع والقوانين كلها تظهر وتتغير مع مرور الوقت، و إن الوقت الذي يكون فيهِ التوافق الستراتيجي بين الفرصة الخارجية ومقدرات المنظمة محدودا. فعندما تكون تلك النافذة مفتوحة تستطيع المنظمة استثمار تلك الفرصة وما أن تتغير الظروف حتى تغلق النافذة عندها يتعين على المنظمة البحث عن فرصة جديدة أخرى.

تقييم البدائل الستراتيجية

طرح (**Robson,1997**) سبعة معايير لتقييم البدائل الستراتيجية **Strategic choices evaluation** وهي:

- هل يستثمر الخيار مزايا جوانب قوة المنظمة؟
- هل يتجنب الخيار جوانب الضعف في المنظمة؟
- هل يوفر الخيار فرصة الحصول على مزية تنافسية؟
- هل يتلاءم الخيار مع الستراتيجيات الأخرى التي وقع عليها الاختيار؟
- هل يهتم الخيار بالفرص المتعلقة بالمهمة والأسواق؟
- هل ان مخاطر الخيار ضمن المستوى المقبول؟
- هل يتلاءم الخيار مع التوجهات العامة لسياسة المنظمة ؟

ويرى (Macmillan & Tampoe , 2000) أن البديل الستراتيجي يجب أن يلبي ثلاث اختبارات هي:

- اختبار التوافق(**Aligned**) اي أن يكون الخيار متوافقاً مع الغرض الاستراتيجي ، بعبارة اخرى ان يجيب الخيار عن السؤال: هل الخيار يقودنا إلى حيث نريد ان نذهب؟

- اختبار الجدوى(**Feasible**) أي هل أن القابليات والموارد الضرورية للنجاح متاحة ، وتشير الجدوى إلى المدى الذي يمكن به تطبيق الخيار عمليا. بعبارة اخرى ان يجيب الخيار على السؤال: هل الخيار مجدي؟
- اختبار المنطق، اي هل ان الخيار مقبول، بمعنى الحصول على تأييد من يصادقون عليه ومن ينفذونه.

ولأجل التعاطي مع تلك المعايير يزخر الفكر الستراتيجي بعدد من الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة العليا في اختيار الستراتيجية المناسبة نذكر منها آلاتي:-

١- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.
٢- مصفوفة التوافق الأبوي.
٣- مصفوفة شركة **GE**.
٤- شبكة حساسية السعر / الاختلاف المدرك.
٥- مصفوفة عدد المزايا وحجمها.
٦- مصفوفة خلاصة المحفظة.
٧- مصفوفة السياسية الاتجاهية.
٨- مصفوفة تقييم المنتج – السوق (مصفوفة **Hofer**).
٩- تحليل الفجوة.
١٠-تحليل **SWOT**

وسيتم توضيح هذه الأدوات بشيء من التفصيل وكالاتي:

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

Boston Consulting Group (BCG) Matrix

تعد مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية **BCG**، احد أنواع التحليلات الشائعة التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ قرار إعادة النظر بمزيج منتجات المنظمة الحالي أو المحتمل في ضوء الأرباح المتحققة. وبعبارة أخرى يقوم هذا التحليل على أساس استعمال مصفوفة الحصة – النمو، الشكل (**8-1**)، ببعديها الحصة السوقية الحالية ومعدل النمو المستقبلي المتوقع للسوق في

إشارة إلى مساعدة الإدارة على التمييز بين المنتجات الرابحة والخاسرة على وفق أربعة مناطق في محاولة لاعتماد الستراتيجية المناسبة إزاء أيٍ من هذه المنتجات.

الشكل (8-1)

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

الحصة السوقية (النقد المتولد)

معدل نمو السوق (النقد المستعمل)

	منخفض	متوسط
مرتفع	**علامة الاستفهام I** النقد المتولد اقل من النقد المستعمل	**النجوم II** النقد المتولد اقل أو يساوي النقد المستعمل
متوسط / منخفض	**الكلاب IV** النقد المتولد اقل من النقد المستعمل	**البقرة الحلوب III** النقد المتولد اكبر من النقد المستعمل

١- **النجوم Stars**: تمثل منتجات هذه المنطقة ما يُعرف بقائد السوق كونها تمثل الفرص المتاحة أمام المنظمة على المدى الطويل لتحقيق الأرباح أو النمو. وتحتاج منتجات هذه المنطقة إلى استثمار (جهود البحث والتطوير) لتعزيز موقعها الحالي أو المحافظة عليه. وهناك عدد من الستراتيجيات للتعامل مع منتجات هذه المنطقة منها ستراتيجية التكامل العامودي (الأمامي والخلفي)، وستراتيجية التكامل الأفقي، وستراتيجية اختراق السوق، وستراتيجية تطوير السوق، وستراتيجية تطوير المنتج، وستراتيجية المشاركة المؤقتة.

٢- **البقرة الحلوب Cash cows**: تتميز منتجات هذه المنطقة بحصتها السوقية المرتفعة ومعدل نمو صناعة منخفض. وتسمى منتجات هذه المنطقة بالبقرة الحلوب كونها تساهم في توليد نقد يتجاوز النقد الذي انفق عليها. وتجدر الإشارة إلى أن منتجات هذه المنطقة كانت نجوماً في وقت سابق ، ومن هذا المنطلق يتعين على الإدارة المحافظة

على حصتها السوقية المرتفعة من خلال اعتماد عدد من الستراتيجيات منها ستراتيجية تطوير المنتج، وستراتيجية التنويع المتجانس. وما أن تصبح منتجات هذه المنطقة ضعيفة حتى تصبح ستراتيجيات معينة كستراتيجية الانكماش أو ستراتيجية التجريد هي الستراتيجيات الأكثر ملائمة للتصرف إزاءها .

٣- **الكلاب Dogs**: تمتلك منتجات هذه المنطقة معدل نمو منخفض وحصة سوقية منخفضة. وبذلك فأن منتجاتها تتميز بضعف موقفها الداخلي والخارجي الأمر الذي يضطر الإدارة لاعتماد ستراتيجية الانكماش إزائها أو تخفيض تكاليفها وتعزيز موجوداتها في محاولة لإعادتها إلى المناطق السابقة كي تساهم من جديد في تحقيق الأرباح للمنظمة.

٤- **علامة الاستفهام Question mark**: تسمى احيانا بالهر البري **Wild cat** او الطفل المشاغب **Problem child** او المعضلة **Dilemma**. وتسمى منتجات هذه المنطقة بهذه التسميات لان الادارة يجب ان تتخذ قراراً ازائها اما بتعزيزها من خلال اعتماد ستراتيجيات النمو لاسيما اختراق السوق ، وتطوير السوق ، وتطوير المنتج او ان الادارة تقرر التخلص منعا ببيعها. والجدير بالذكر ان المنتجات التي تتمركز في هذه المنطقة تكون ذات حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو سوقي عال.

وعلى الرغم من بساطة وشهرة تحليل مجموعة بوسطن الاستشارية الا انه يعاني من عيوب شأنه في ذلك شأن الأساليب التحليلية الأخرى ومنها:

- اعتماد التحليل على مؤشر معدل النمو كمعيار لجاذبية الصناعة ومؤشر الحصة السوقية كمعيار للموقف التنافسي للمنظمة من شأنهِ أن يحد من واقعية هذا التحليل وذلك لوجود مؤشرات مهمة أخرى لم تؤخذ بنظر الاعتبار.
- توجه اهتمام التحليل نمو مقارنة منتجات المنظمة مع منافس واحد (قائد السوق) وإهمال صغار المنافسين من ذوي الحصص السوقية ذات النمو السريع.
- كثيراً ما تثار التساؤلات حول صلة الحصة السوقية بالربحية، إذ أن المنتجات ذات الحصة السوقية المنخفضة يمكن أن تكون ذات ربحية عالية. فمثلاً شركة **Olivetti** لازالت وحتى وقت قريب تحقق أرباحاً من بيع الآلات الكاتبة اليدوية من خلال

الاستعانة بالطلب البريدي **Mail order** (الحصول على الطلب من الزبون عن طريق البريد واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتلبيتهِ عن طريق البريد أيضاً).

- اتخاذ العديد من المنتجات مواقع محيرة في خلايا المصفوفة(عندما يقع المنتج على الخط الفاصل بين خلايا المصفوفة) وبالتالي صعوبة تصنيفها ضمن أي من مناطق المصفوفة.

ولتوضيح فكرة المصفوفة يمكن إيراد المثال الآتي عن أحدى المنظمات التي تمتلك خمسة منتجات بمبيعات سنوية (إيرادات) وأرباح سنوية يوضحها الجدول أدناه:-

المنتج	المبيعات السنوية بالدنانير	الأرباح بالدنانير	نسبة الربح (٪)	الحصة السوقية الحالية (٪)	معدل نمو الصناعة (٪)
1	60 000	10 000	39	80	+15
2	40 000	5 000	20	40	+10
3	40 000	2 000	8	10	1
4	20 000	8 000	31	60	−15
5	5 000	500	2	5	−10
الاجمالي	165000	25500	100		

وقبل المباشرة برسم المصفوفة وتمثيل أبعادها تقتضي الضرورة الإشارة إلى أن نسبة ربح المنتج الأول استخرجت بقسمة أرباح المنتج الأول (10 000) على إجمالي أرباح المنتجات (25 500) وهكذا للمنتجات المتبقية. أما الحصة السوقية الحالية فإنها تمثل حاصل قسمة المبيعات السنوية من المنتج على المبيعات السنوية من نفس المنتج لأكبر المنافسين. وأخيراً فأن معدل نمو الصناعة يحسب بنسبة الزيادة في مبيعات المنتج مقارنة مع مبيعات السنة السابقة.

يتضح من الشكل(2-8) إن منتجات المنظمة قد تم تمثيلها بدوائر يعكس حجمها الإيرادات التي يحققها المنتج. لذلك فأن الدائرة التي تمثل المنتج الأول هي اكبر الدوائر كون إيراداته هي الأكبر بين الإيرادات التي تحققها منتجات المنظمة تليها في ذلك الدوائر التي تمثل المنتج الثاني والمنتج الثالث ومن ثم المنتج الرابع وأخيراً الدائرة التي تمثل المنتج الخامس وهي اصغر الدوائر. أما المنطقة المضللة في كل دائرة فأنها ترمز إلى نسبة الربح التي يحققها كل منتج.

وتجدر الاشارة الى ان الخط الفاصل بين معدل نمو الصناعة (السوق) المنخفض والمرتفع عادة ما يكون عند **10**٪ أما الخط الفاصل بين الحصة السوقية المرتفعة والحصة السوقية المنخفضة فقد جرت العادة على أن يستقر عند (**1.5**).

الشكل(8-2)

مصفوفة الحصة–النمو لمنظمة افتراضية

الحصة السوقية

معدل نمو الصناعة (السوق)

النجوم ١ %39	علامة الاستفهام ٢ %20 ٣ %8
البقرة الحلوب ٤ %31	الكلاب ٥ %2

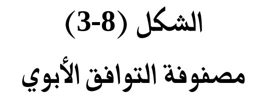
مصفوفة التوافق الأبوي Parenting Fit Matrix

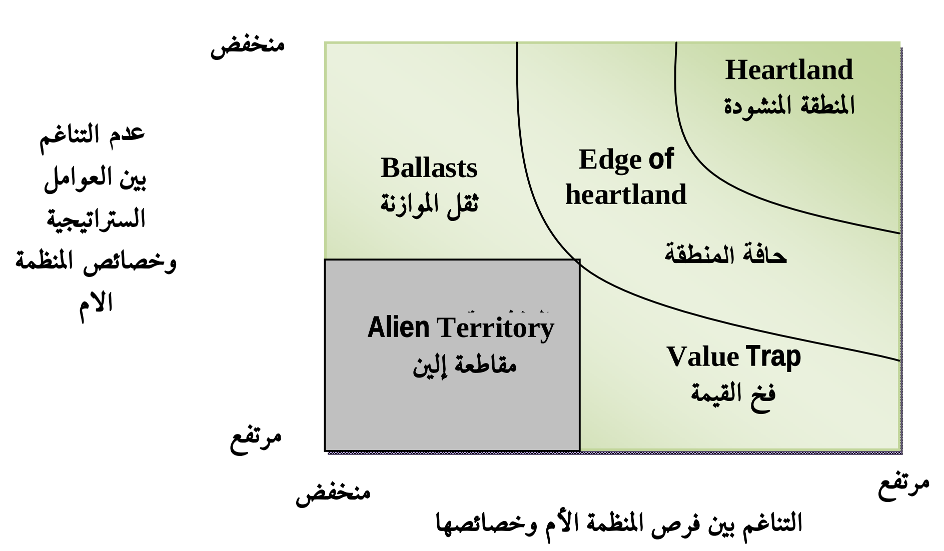
تقوم هذه المصفوفة على مفهوم الستراتيجية الأبوية **Parenting strategy** التي ترجع أصولها إلى **Campbell** وزملاءه عندما تم طرحها في مؤلفهم الموسوم «ستراتيجية المنظمة: خلق القيمة في المنظمات ذات وحدات الأعمال المتعددة». تركز الستراتيجية الأبوية على المقدرة الجوهرية للمنظمة الأم والقيمة الناتجة عن علاقتها مع وحدات الأعمال، فمتى ما تمكنت المنظمة الأم من تحقيق الموائمة الجيدة بين المهارات المتوفرة لديها من جهة وحاجات وحدات الأعمال والفرص المتاحة أمامها من جهة أخرى تمكنت من تحقيق القيمة المرغوبة.

ترى مصفوفة التوافق الأبوي إمكانية الاستعاضة عن بعض المؤشرات كالنمو المحتمل أو الموقف التنافسي، أو هيكل الصناعة بمؤشرين هما الإسهامات الايجابية التي يمكن أن تساهم بها المنظمة الأم، والإسهامات السلبية التي يمكن أن تتسبب بها. وإن التعامل مع هذين المؤشرين من

شأنهِ أن يخلق خمسة مناطق ذات مضامين مهمة في ستراتيجية المنظمة، الشكل (3-8)، وهي (Wheelen and Hunger,2004):

الشكل (3-8)





Source: Wheelen, T. L. and Hunger, J. D.(2004), Strategic management and business policy: Concepts , Pearson – Prentice – Hall.

- وحدات أعمال المنطقة المنشودة **Heartland** : تشكل وحدات الأعمال التي تقع في هذه المنطقة من المصفوفة مستقبل المنظمة لذلك فأن مثل هذه الأعمال تحظى بفرصة كبيرة للتطوير من قبل المنظمة الام التي تتفهم بدورها العوامل الستراتيجية لهذه الوحدات.
- وحدات أعمال حافة (نهاية) المنطقة المنشودة **Edge of heartland**: تمتلك وحدات الأعمال في هذه المنطقة من القوة ما يؤهلها لتكوين الانطباع الخاص بها لدى الغير من خلال الإعلان **Advertising** الذي يشكل احد عناصر النجاح في بعض الصناعات ومنها صناعة العطور مثلاً. وبذا فمن المحتمل جداً أن تحظى مثل هذه الوحدات بالاهتمام من قبل المنظمة الأم، من حيث رغبة الأخيرة في دفع الأولى نحو

المنطقة المنشودة، إلا أن ذلك قد يتطلب تدخل المنظمة الأم في شؤون وحدة الأعمال وستراتيجياتها.

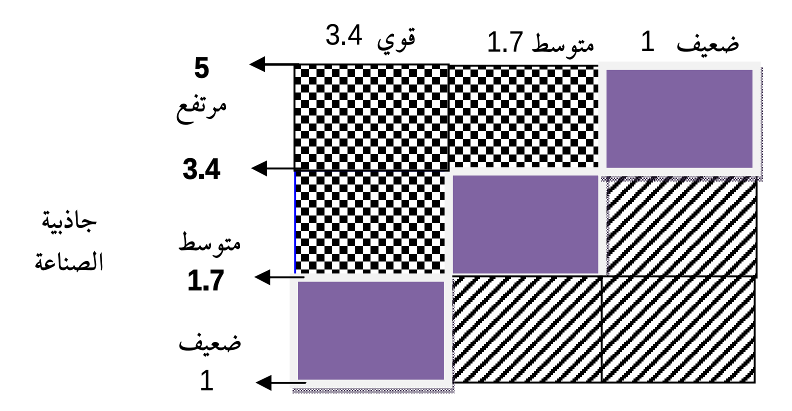
- وحدات أعمال ثقل الموازنة **Ballasts**: وهي وحدات تتناغم بدرجة معقولة مع المنظمة الأم، غير انها تحظى بالاهتمام من قبلها بدرجة اقل من مستوى الاهتمام بوحدات أعمال حافة المنطقة المنشودة. وتمثل هذه الوحدات مثالاً لوحدات الأعمال الناجحة التي تشكل أساساً لنجاح المنظمة منذ فترة طويلة(الاستقرار والربحية). وإذا ما تغيرت الظروف البيئية فأن وحدات هذه المنطقة تتحول إلى منطقة مقاطعة ألين عندها لا يكون أمام متخذي القرار في المنظمة الأم سوى التخلص (التجريد) من هذه الوحدات إذا ما تأكدت الإدارة إن أسعار هذه الوحدات لا تتجاوز القيمة المتوقعة لمجرى النقد المستقبلي المتولد عنها.
- وحدات أعمال مقاطعة ألين **Alien territory**: تحظى وحدات أعمال هذه المنطقة بفرصة ضئيلة للتطوير من قبل المنظمة الأم بسبب عدم التناغم بين خصائص المنظمة الأم والعوامل الستراتيجية لهذه الوحدات التي عادةً ما تكون صغيرة وتمثل بقايا تجارب الماضي المتصلة بالتنويع(التنويع الناجم عن الاكتساب بعملية الشراء الواسعة الناطق) ، أو المشروعات المفضلة من قبل مديري الإدارة العليا في المنظمة. وعلى الرغم من عدم التناغم بين المنظمة الأم ووحدات الأعمال الذي قد يتسبب في إنقاص القيمة التي تحصل عليها المنظمة الأم، إلا أن وحدات الأعمال يمكن أن تكون مصدراً لبعض القيمة. ومع هذا فقد أوصى **Campbell** وزملائه بالتخلص من هذه الوحدات حتى وان كانت تحمل شيئا من القيمة.
- وحدات أعمال فخ القيمة **Value trap** : تتناغم هذه الوحدات بشكل ملفت للانتباه مع الفرص المتاحة أمام المنظمة الأم، غير إنها ليست كذلك فيما يتصل بتفهم المنظمة الأم للعوامل الستراتيجية الخاصة بهذه الوحدات. ويعتقد الكثيرون إن هذا الأمر قد يتسبب في ارتكاب مثل هذه الوحدات الهفوات الكبيرة لاسيما ما يتصل برؤيتها للفرص التي تعتقد إنها كفيلة بزيادة ربحية هذه الوحدات وتحسين موقفها التنافسي.

مصفوفة شركة جنرال إلكتريك (شاشة الأعمال) GE Business screen

وهي مصفوفة تعاون على صياغتها كل من شركة **General Electric** وشركة **Mckinsey** للاستشارات الإدارية. وتتضمن هذه المصفوفة، الشكل (**4-8**)، بعُدين رئيسين هما جاذبية الصناعة (جاذبية السوق) ويمثل المحور العامودي والموقف التنافسي (قوة الأعمال) ويمثلهُ المحور الأفقي. ويتضمن أي من هذين البُعدين أبعادا ثانوية أخرى، انظر الجدول (**1-8**)، والجدول (**2-8**).

الشكل (4-8)

مصفوفة شركة جنرال إلكتريك



Source: Hill.C.W.L.,and Jones,G.R.(2010). Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Ninth Edition, South-Western, Cengage Learning.

وتجدر الإشارة إلى تميز مصفوفة شركة **GE** عن مصفوفة **BCG** في أن الأولى تعتمد على عدد من الأبعاد بدلاً من الاكتفاء ببُعدين كما في المصفوفة الثانية، وان هذه الأبعاد تأخذ قيمة تقديرية على وفق وزن ودرجة تقديريتين وكالآتي: -

قيمة البعُد = وزن البعُد ضمن الأبعاد الأخرى × الدرجة التقديرية له (**5-1**)

الجدول (8-1)

الأبعاد الفرعية الممثلة لبعد جاذبية الصناعة

البعد	الوزن التقديري	الدرجة التقديرية	القيمة التقديرية
معدل نمو السوق	%20	1	%20
ربحية السوق	%10	1	%20
حجم السوق	%15	5	%75
متطلبات التكنولوجيا ورأس المال	%10	3	%30
شدة المنافسة	%20	5	1
التأثر بالتقلبات الموسمية والدورية	%5	2	%10
الفرص السانحة	%15	1	%15
التأثيرات البيئية	%5	4	%20
	1		2.9

الجدول (8-2)

الأبعاد الفرعية الممثلة لبعد الموقف التنافسي

البعُد	الوزن التقديري	الدرجة التقديرية	القيمة التقديرية
الحصة السوقية.	%10	3	%30
كفاية الطاقة الإنتاجية.	%15	4	%60
القدرة على التنافس في ميادين الجودة والسعر	%15	4	%60
معرفة السوق والزبون.	%20	5	1
البحث والتطوير.	%10	3	%30
هامش الربح.	%20	5	1
شبكة التوزيع والترويج وكفاءة التصنيع.	%5	2	%10
المقدرة الإدارية.	%5	2	%10
	1		4

وحتى هذه المرحلة فأن المنتج موضوع التقييم قد حصل على جاذبية صناعة متوسطة (2.9) وموقف تنافسي قوي (4) وبذلك يمكن تمثيل المنتج على خلايا المصفوفة كي يتم اعتماد الستراتيجية المناسبة إزاءه. وبقدر تعلق الأمر بالستراتيجية الملائمة يمكن القول إن المنتجات الواقعة في الخلايا الثلاث أسفل يمين المصفوفة بحاجة إلى اعتماد ستراتيجية التجريد **Divest** أو الحصاد **Harvest** . أما الخلايا الثلاث الواقعة في أعلى يسار المصفوفة فإنها تستلزم التعامل مع المنتجات الواقعة فيها بستراتيجية الاستثمار **Investment** أو ما يعرف بستراتيجية النمو أو البناء **Growth or build**. وأخيراً فأن الخلايا القطرية الثلاث تستلزم التعامل مع المنتجات الواقعة فيها بستراتيجية إعادة الاستثمار الانتقائي**Selective reinvestment** * على وفق الظروف الخاصة بأي منها (الحجم، والربحية، وتوافق الستراتيجية والموارد، والدور الذي تلعبهُ تلك المنتجات في ستراتيجية المنظمة... الخ). فالمنتجات الواقعة في الخلية القطرية أعلى اليمين من المصفوفة تمثل علامة الاستفهام في مصفوفة **BCG** السابقة الذكر،وهي بحاجة إلى استثمار مرتفع (رأس مال استثماري + تخصيص موارد) لدفع المنتجات الواقعة فيها إلى الأعلى، أما الخلية الوسط في المصفوفة فأنها بحاجة إلى مستوى استثمار متوسط لدفع المنتجات الواقعة فيها باتجاه اليسار أو الأعلى. وباختصار فأن الستراتيجية المثلى للخلايا القطرية الثلاث في المصفوفة هي البحث عن وسائل المحافظة على الحصة السوقية بدلاً من النمو أو تخفيض الحصة السوقية. والجدول (3-8) يوضح ستراتيجيات مصفوفة **GE**.

---

* ستراتيجية إعادة الاستثمار الانتقائي هي ستراتيجية تقوم على أساس البحث عن وسائل المحافظة على الحصة السوقية بدلاً من النمو أو الانكماش فيها.

الجدول (3-8)

ستراتيجيات مصفوفة GE

الموقف التنافسي

جاذبية الصناعة

	قوي	متوسط	ضعيف
مرتفعة	مؤقت: استثمار من اجل النمو. -استثمار إلى أقصى حد ممكن. - التنويع العلمي. - تعزيز الموقع. - القبول بالأرباح المعتدلة	الانتقاء:استثمار من اجل النمو. - استثمار بغزارة في الأجزاء المنتقاة. - البحث عن التقسيمات السوقية الجديدة والجذابة لتعزيز نقاط القوة.	الحماية لإعادة التركيز: الاستثمار المختار من اجل الأرباح. -المحافظة على نقاط القوة. -إعادة التركيز على التقسيمات الجذابة. -تقسيم الصناعة التي أعيد أحيائها. -تحديد أوقات التخلص أو التجريد
متوسطة	التحدي: استثمار من اجل النمو - تعزيز نقاط القوة. - تشخيص التحديات التي تواجه القيادة. - تجنب الهزيمة	**Prim**:الاستثمار المختار بعناية من اجل الحصول على الأرباح. - تقسيم السوق. -صياغة خطة موقفية لتجنب الهزيمة.	إعادة الهيكلة: الحصاد أو التجريد. - التحرك نحو التقسيمات الأكثر جاذبية. - تحديد المواقع التي يجب تجريدها. -تحديد الولاء الأساسي المطلوب.
منخفضة	الانتهازية:الاستثمار المختار بعناية من اجل الحصول على الأرباح. -الهيمنة على السوق. -البحث عن جزء محدد من السوق،والتخصص. -البحث عن الفرص لتعزيز نقاط القوة (الاكتساب مثلاً) .	الانتهازية: -السلوك المحافظ تجاه المجرى النقدي الخارجي -انتهاز الفرص البيعية. -البحث عن الانتهازية من اجل تعزيز نقاط القوة.	الحصاد أو التجريد: -الخروج من السوق أو التخلص من خطوط المنتجات غير الجذابة. -تحديد الوقت المناسب لتعظيم القيمة الحالية.

Source: Smith , D. G., Arnold, D. R., and Bizzell, B. G. (1985), Business strategy and policy , Houghton Mifflin Co.

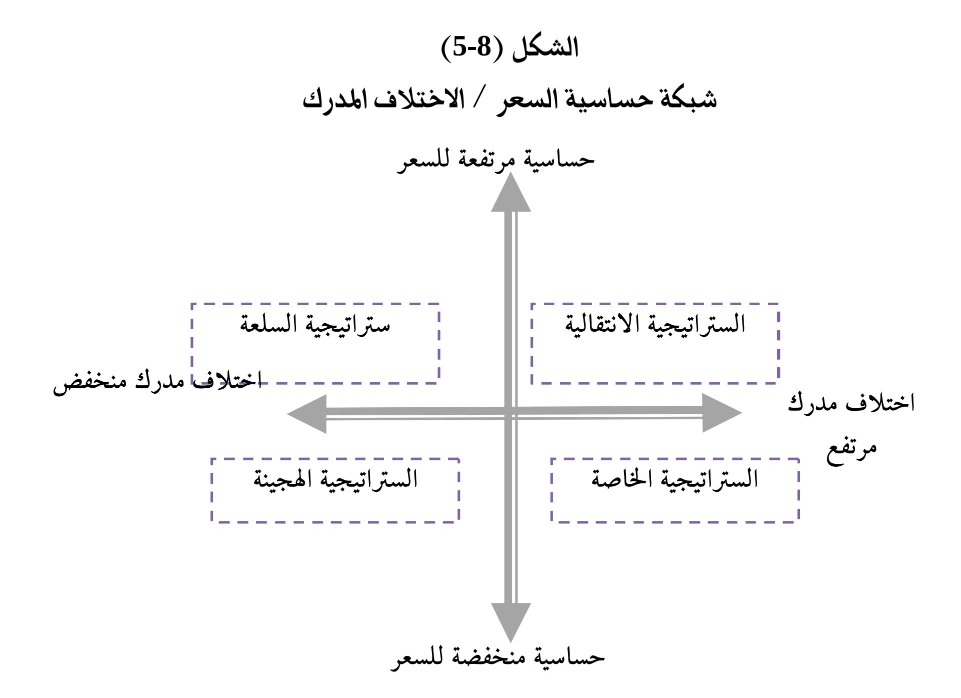
شبكة حساسية السعر / الاختلاف المدرك

Price sensitivity / perceived difference grid

تتضمن هذه شبكة بعُدين يركزان على اختيار الإدارة بين تخفيض التكاليف وتعظيم القيمة التي يحصل عليها الزبون، انظر الشكل (8-5).

الشكل (8-5)

شبكة حساسية السعر / الاختلاف المدرك



Source: Smith , D. G., Arnold , D. R. and Bizzell, B. G. (1985), Business strategy and policy , Houghton Mifflin Co.

يلاحظ من الشكل (8-5) أن المحور العامودي يمثل حساسية السعر والتي اما أن تكون مرتفعة، أي أن المنتج ذو عبء ثقيل على موازنة الزبون، أو تكون منخفضة وفي هذه الحالة يكون المنتج ليس مكلفاً بالنسبة لموازنة الزبون، أما المحور الأفقي فأنهُ يعبر عما إذا كان الزبون يدرك الاختلاف بين المنتجات المتنافسة وهل أن قيمة هذه الاختلافات تتناسب مع مايدفعهُ من اجل الحصول على هذه المنتجات.

إن التعامل مع هذين البعدين من شأنهِ أن يميز بين أربعة ستراتيجيات هي (Smith et al. , 1985):

١- **ستراتيجية السلعة**: وهي ستراتيجية يوصى باستعمالها تجاه المنتجات ذات الحساسية المرتفعة للسعر والاختلاف المدرك المنخفض كالفولاذ أو البنزين. وباختصار تشبه هذه الستراتيجية منحنى الخبرة من حيث الزيادة في الحصة السوقية.

٢- **الستراتيجية الخاصة**: وهي ستراتيجية يفضل اعتمادها للمنتجات ذات الحساسية المنخفضة للسعر والاختلاف المدرك المرتفع بالنسبة للزبون كالشمبانيا مثلاً. ويوصى بالتعامل مع هذه المنتجات لزيادة القيمة الخاصة التي من شأنها أن تميز المنتج.

٣- **الستراتيجية الانتقالية**: وهي ستراتيجية يوصى باعتمادها للمنتجات ذات الحساسية المرتفعة للسعر والاختلاف المدرك المرتفع من جانب الزبون كالحاسوب الشخصي مثلاً. فالإدارة تركز من جانبها على السعر والجودة فضلاً عن استعدادها لملاحقة التحسينات التي يجريها المنافسون على المنتج والتي من شأنها أن تجذب الزبائن. ولعل السبيل الأفضل الذي تنتهجه الإدارة لبلوغ ذلك هو القيام بعملية التحليل البيئي والاحتفاظ بالأموال الاحتياطية المناسبة.

٤- **الستراتيجية الهجينة**: يوصى باعتماد هذه الستراتيجية للمنتجات ذات الحساسية المنخفضة للسعر والاختلاف المدرك المنخفض من جانب الزبون كمواد العزل المنزلي أو المناضد المنزلية. ومن جانبها يجب أن تتجنب الإدارة حرب الأسعار أو الحديث عن الجودة فضلاً عن تجنب الإنفاق على المنتج.

مصفوفة عدد المزايا وحجمها The number and size of advantages matrix

وهي مصفوفة أخرى طورتها مجموعة بوسطن الاستشارية تدمج بين عدد المزايا التي تمتلكها المنظمة وحجمها ، الشكل (6-8)،. وتستند هذه المصفوفة على ثلاثة اقتراحات هي (Giddens – Emig , 1983 ; Smith et al., 1985 ,):

- تعد الربحية دالة لامتلاك المنظمة ميزة تنافسية.
- تختلف طرائق حصول المنظمة على ميزة تنافسية وحجم هذه المزية على وفق نوع الصناعة.
- تختلف طبيعة المواقف المميزة للمنظمة ومقدارها على وفق درجة تطور الصناعة.

الشكل(6-8)

مصفوفة عدد المزايا وحجمها

طرائق عديدة للحصول على المزية التنافسية

مزية كبيرة		مزية منخفضة
صناعة متخصصة		صناعة مشتتة
صناعة الحجم		صناعة المأزق

بضع طرائق للحصول على المزية التنافسية

Source: Smith , D. G., Arnold, D. R. and Bizzell, B. G. (1985), Business strategy and policy , Houghton Mifflin Co.

يتضح من الشكل (6-8) أن المحور العامودي للمصفوفة يمثل طرائق الحصول على المزية التنافسية ، أما المحور الأفقي فأنهُ يعبر عن حجم المزية التنافسية، ونتيجة تقاطع هذين المحورين نحصل على أربعة مضامين ستراتيجية هي (**Smith et al., 1985**):-

- **صناعات المأزق Stalemate industries**: تتمثل معالم الستراتيجية المقترحة في هذه المنطقة من المصفوفة بالرقابة الصارمة على الكلفة، التخفيض من حجم السيولة، البحث عن الفرص الجديدة، والبحث عن الفرص التي من شأنها إخراج الصناعة من مأزقها بأقل نتائج سلبية ممكنة. ومن أمثلة هذا النوع من الصناعات صناعة الورق أو صناعة الفولاذ.
- **صناعات الحجم Volume industries**: وتتمثل بصناعات الدينم [1] وصناعات الألومنيوم. وابرز ملامح الستراتيجية المناسبة في هذه المنطقة تتمثل بتخفيض التكلفة بالاعتماد على زيادة الحجم (اقتصاديات الحجم).

---

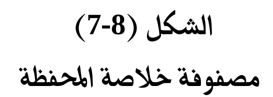
[1] نوع من الأقمشة القطنية المتينة

- **الصناعات المتخصصة Specialization industries**: ان أفضل ستراتيجية يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في هذه الصناعات هي المحافظة على موقع المنظمة والإنفاق للحيلولة دون حصول المنافسين على نفس المزية التنافسية التي تمتلكها المنظمة.وابرز أمثلة هذا النوع من الصناعات هي صناعة السيارات.
- **الصناعات المشتتة Fragmented industries**: وتتمثل معالم الستراتيجية المقترحة هنا بتخفيض الاستثمار، ومحاولة زيادة الأرباح، والمحافظة على الموقع التنافسي، والتوسع المشوب بالحذر. ومن أمثلتها المطاعم.

مصفوفة خلاصة المحفظة Portfolio summary matrix

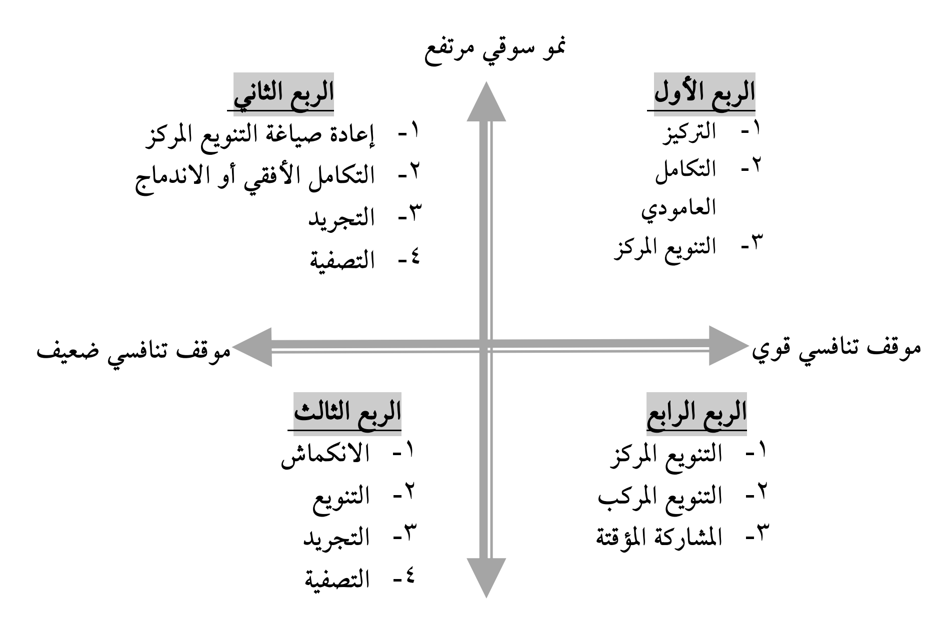
تتميز مصفوفة خلاصة المحفظة بكونها تدمج بين العديد من أساليب تحليل المحفظة. تتكون المصفوفة من محوريين يمثل المحور العامودي الحصة السوقية (القوة التنافسية) في حين يمثل المحور الأفقي الموقف التنافسي (إمكانية واحتمال الصناعة). وبذلك فأن هذه المصفوفة تشبه مصفوفة **BCG** غير إنها صممت أساساً لتلافي عيوب الأخيرة ومشاكلها. فالموقف التنافسي في هذه المصفوفة يعوض عن الحصة السوقية المنخفضة في مصفوفة **BCG** الأمر الذي يوفر المرونة الكبيرة فيها. فالمنظمات ذات الحصة السوقية المنخفضة قد تكون ذات موقف تنافسي قوي مما يغير من موقعها على المصفوفة الجديدة،الربع الثاني، (النجوم) بدلاً من موقعها في مصفوفة **BCG**(علامة الاستفهام).

ولدى التمعن في خلايا المصفوفة يمكن الحديث عن ملائمة عدد من الستراتيجيات لآي من هذه الخلايا وكما يلاحظ في الشكل(**7-8**).



الشكل (7-8)

مصفوفة خلاصة المحفظة



Source: Smith, G.D., Arnold , D. R. and Bizzell , B. G. (1985), Business strategy and policy , Houghton Mifflin Co.

مصفوفة السياسة الاتجاهية (DPM) Directional policy matrix

هي مصفوفة ابتدعتها شركة **Shell Chemicals** عام **1975** لتناسب عملها ضمن قطاع البتروكيماويات، غير إنها ما لبثت أن أصبحت مناسبة للتطبيق في قطاعات أخرى. ويتمثل الهدف من هذه المصفوفة في جانبين هما (**Robinson et al., 1978**).

- تحديد المعيار الرئيس الذي يمكن التعويل عليه في الحكم على قطاع الأعمال في كونه جذاب أو غير جذاب (من حيث الأرباح والنمو).
- تحديد المعيار الرئيس الذي يمكن من خلالِه الحكم على موقع المنظمة في القطاع كونه قوي أم ضعيف.

تتضمن مصفوفة السياسة الاتجاهية محورين هما قطاع الأعمال (السوق) والموقف التنافسي للمنظمة، الشكل (8-8). ويمكن قياس المحورين على وفق عدد من المعايير كما في الجدول (8-4).

الجدول (8-4)

المعايير الرئيسة والفرعية لمحاور مصفوفة السياسة الاتجاهية

قطاع الأعمال	الموقف التنافسي
- نمو السوق	- موقف السوق.
- جودة السوق وتتضمن:-	- القدرات الأنتاجية.
- ربحية السوق.	- بحث وتطوير المنتج.
- الهوامش التي تمت المحافظة عليها نتيجة زيادة الطاقة.	
- الحساسية تجاه تسعير البضاعة.	
- نسبة الزبون إلى المنتج (الصناعي) .	
- القيمة العالية المضافة للزبون.	
- غير محدود من حيث الحجم.	
- حساس تجاه المنتجات الأخرى.	
- الاقتصاد على تكنولوجيا الأنتاج.	
- جاذبية السوق.	
- المظاهر البيئية.	

والملاحظ أن هذه المعايير ليس بالضرورة أن تتوافر جميعها في الصناعة. فمثلاً معيار عرض السوق ليس مهماً في تقسيم قطاع الصناعات الهندسية. أما معيار معدل نمو السوق أو معيار جودة السوق فهما أساسيان في تحليل قطاع الأعمال. والآتي نبذه مختصرة عن هذه المعايير:-

١- **معدل نمو السوق**: ليس بالضرورة أن يكون القطاع ذو معدل النمو المرتفع هو القطاع ذو النمو الأكبر في الربحية. ولكن على الرغم من ذلك فأن نمو السوق هو شرط أساسي لنمو ربحية قطاع الأعمال، وان كان ليس هو الشرط الوحيد. وقد وضعت شركة **Shell** للكيمياويات المعيار الأتي لتحليل نمو قطاع الصناعات الكيمياوية منبهة

إلى ضرورة اختيار مقياس يتناسب مع معدل نمو الصناعة فيما لو استعمل هذا المقياس في صناعة أخرى غير صناعة الكيمياويات، فضلاً عن استعمال النجوم للتأثير المرئي بدلاً من العرض.

شكل (8-8)

مصفوفة السياسة الاتجاهية

مظاهر ربحية قطاع الأعمال (السوق)

الموقف التنافسي	جذاب	معتدل	غير جذاب
ضعيف	ضاعف أو تخلى	انسحاب المتابعة بحذر	حصار
معتدل	حاول بإجهاد بالغ	المتابعة بحذر النمو	انسحاب
قوي	قائد	نمو قائد	مولد النقد

Source: Hussey , O.E. (1978), Portfolio analysis: Practical experience with directional policy matrix, Long Range Planning , Vol. 11.

جدول(8-5)

معدل نمو صناعة البتروكيماويات

معدل نمو القطاع السنوي		معدل نمو السوق	الدرجة
صفر ٪ – 4٪	*	الحد الأدنى	0
5٪ – 7٪	**		1
8٪ – 10٪	***	متوسط	2
11٪ – 14٪	****		3
15٪ فما فوق	*****	الحد الأعلى	4

٢- **معيار جودة السوق**: تشير جودة السوق، لاسيما في الصناعات الكيمياوية، إلى الربحية المرتفعة للسوق أو الربحية الأكثر استقراراً مع مرور الوقت. وعلى الرغم من صعوبة التعبير عن جودة السوق كمياً، غير انهُ من الضروري الأخذ بالاعتبار الأسئلة الآتية:

- هل للسوق ربحية مرتفعة ومستقرة على مدى الفترة الماضية ؟
- هل يمكن المحافظة على هامش الربح عندما تتجاوز الطاقة الإنتاجية الطلب؟
- هل تتعارض طبيعة المنتج مع مستويات تسعير البضاعة ؟
- هل أن تكنولوجيا الإنتاج متاحة بيسر أم إنها تقتصر فقط على الجهات التي طورتها؟
- هل يقتصر عرض السوق على عدد قليل من المنتجين ؟
- هل أن السوق متحررة من سيطرة المجاميع الصغيرة المؤثرة من الزبائن ؟
- هل يسهم المنتج بإضافة قيمة مرتفعة للزبائن الذين يحصلون عليه ؟
- في حالة المنتجات الجديدة هل يبقى السوق ذو نطاق ضيق من حيث عدد المنتجين؟
- هل أن المنتج خال من مخاطرة المنتجات البديلة ؟

فإذا كانت إجابة جميع هذه الأسئلة أو معظمها بنعم عندها تأخذ جودة السوق أربعة أو خمسة نجوم.

٣- **معيار جاذبية السوق**: تشير تجربة الصناعات الكيماوية إلى إن زيادة الطاقة الإنتاجية في هذا القطاع تتحدد بحالة عدم التأكد الخاصة بعرض السوق، كما وان عرض السوق بدوره يتأثر بقوة الاستعمالات البديلة للمنتجات عندها يكون السوق ذو جاذبية اكبر من المعدل المقبول.

وعلى العكس من ذلك إذا كان عرض السوق يتأثر بعوامل أخرى كالاستهلاك المتنامي الناجم عن انخفاض الأسعار أو الاستثمار المباشر من جانب المنتج ففي هذه الحالة تكون جاذبية السوق اقل من المعدل المقبول.

٤- **معيار المظاهر البيئية**: وتشير إلى التأثيرات المنتظمة التي يمكن أن تحدثها بعض القيود في ميادين معينة كتصنيع المنتج أو نقلهِ أو تسويقهِ مما يحتم قياس تأثير هذه القيود المستند إلى التنبؤ في نمو السوق.

٥- **معيار موقف السوق**: وتشير إلى الحصة النسبية للمنظمة من إجمالي حصة السوق وفيما إذا كانت مطمئنة أم لا. ويمكن أن تقع الحصة السوقية للمنظمة في احد التصنيفات الآتية:

- **القائد Leader** (*****) وتصنف المنظمات ذات الحصة السوقية البالغة 25٪ مع وجود عشرة منافسين في ذات القطاع ضمن هذا التصنيف، غير أن المنظمة ذات الحصة السوقية البالغة 50٪ وبوجود منافسين اثنين لا تصنف ضمن هذا الصنف.
- **المنتج الرئيس Major producer** (****) ضمن هذا الموقع لا يوجد قائد للسوق كما في الموقع الأول بل يوجد من اثنين إلى أربعة منافسين يتجاذبون أطراف المنافسة ضمن هذا القطاع.
- **المنتج القابل للنمو Viable producer**(***) تصنف في هذا المواقع المنظمات ذات الحصة السوقية المرتفعة التي لا تصل إلى حصة المنافسين من ذوي الحصص المرتفعة جداً.
- **الحصة السوقية المنخفضة إلى حدٍ ما Minor market share** (**) تدرج في هذه المنطقة المنظمات التي لا تستطيع ضمن حصتها السوقية الحالية متابعة انشطة البحث والتطوير أو إسنادها وذلك ضمن المدى البعيد.
- (*) تصنف في هذه المنطقة المنظمات ذات الحصة السوقية المنخفضة جداً.

٦- **معيار القدرة الإنتاجية**: يهتم هذا المؤشر بالجمع بين كل من[*]:-

- **اقتصاديات العملية**: هل تستخدم المنظمة عمليات الإنتاج ذات الطابع الاقتصادي المعاصر ؟ وهل إن هذه العملية ممتلكة أم حصلت المنظمة على ترخيص فيها ؟ هل أن جهود البحث والتطوير الخاصة بالمنظمة أو التي حصلت على ترخيص فيها تمكنها من الاحتفاظ بصدارة التكنولوجيا في المستقبل ؟
- **الأجزاء الصلبة**: هل إن الطاقة الحالية مضافاً إليها الطاقة التي يمكن الحصول عليها مستقبلاً كافية للمحافظة على الحصة السوقية الحالية ؟ هل تمتلك المنظمة مواقع إنتاجية متعددة للوفاء بمتطلبات الزبائن من المنتج ؟ هل إن عملية تقديم المنتج إلى الأسواق تنافسية أم لا ؟

(*) إجابات الأسئلة أدناه بنعم هي التي تحدد عدد النجوم.

- **المورد**: هل بمقدور المنظمة توريد المنتجات بطريقة مناسبة تضمن المحافظة على الحصة السوقية الحالية؟ وهل أن هذه العملية تتم في حدود التكاليف المسموح بها؟
- **بحث وتطوير المنتج**: تتحدد عدد النجوم في هذا المؤشر على وفق فيما إذا كانت انشطة البحث والتطوير خاصة المنظمة ذات مستوى يفوق موقعها في السوق أم لا.

مثال: المنتج X (**) يمثل احد المنتجات ذات الأهمية في الصناعات الهندسية. في أوربا الشرقية، تنتج منظمتان اخريتان هذا المنتج وتوجد منظمة ثالثه قيد الإنشاء، أليك البيانات الآتية:

الجدول (6-8)

تحليل قطاع الأعمال (أوربا الشرقية 1975-1980)

المعيار	الوصف	النجوم	النقاط
نمو السوق	-يتوقع أن يبلغ ١٥-٢٠٪ سنوياً.	*****	4
جودة السوق وتتضمن:			
– ربحية السوق	-فوق المعدل.		
– هوامش الربح	-تم إحداث تخفيض في السعر غير إن المنتج يحقق ما توقع منه لدى الزبائن.		
– نسبة الزبون إلى الصناعي	-جيده، عدد كبير من الزبائن، منافسين اثنين فقط والعدد قابل للزيادة.		
-الحدود القصوى لحجم السوق	-نعم، لسوء الخط لم يتسع السوق لثلاث او أربع منظمات منافسة.		
-الحساسية تجاه المنتجات الأخرى	-محدودة جداً.		
-تكنولوجيا الإنتاج	-متوسطة، العملية منفذه بترخيص من أوربا الغربية.		
جودة السوق بشكل عام	-فوق المتوسط	****	3
جاذبية السوق	-المنتج يصنع من أجزاء وسيطة تحتاج بدورها إلى تكنولوجيا معقدة وليس للمنتج أسواق أخرى يباع فيها.	****	3
لمظاهر البيئية	-لا يمكن تقديرها بشكل منفصل.	—	—
			10

(**) المثال مقتبس من (Robinson et al., 1978)

الجدول(8-7)

تحليل الموقف التنافسي

المعيار	المنافس A	المنافس B	المنافس C	A	B	C
موقف السوق:معبراً عنهُ بالحصة السوقية	٪65	٪25	٪10	*****	***	****
القدرة الإنتاجية و التجهيز	التجهيز يتم عن طريق التخلص من العملية القديمة بشراء المواد الداخلة في صنع المادة.	المواد تجهز من خلال طرف ثالث بوجود الاتفاق المسبق.	لهُ طرائق ثانوية أخرى في التجهيز.			
اقتصاديات العملية	للمنافس A و B عملياتهم الخاصة (المبتكرة) اعتماداً على الطاقات الكامنة للبحث والتطوير.		الحصول على ترخيص من جهة أخرى في أوربا الغربية.			
الأجزاء الصلبة	يمتلك كل من A و B مصنع واحد كافٍ للمحافظة على الحصص السوقية.		المنتج يستورد من أوربا الغربية.			
إجمالي				****	***	**(*)
بحث وتطوير المنتج	ضعيف تقريباً	متشابه	قوي	****	***	**(*)
إجمالي الموقف التنافسي				12/10	12/6	12/4

الشكل (8-9)

مصفوفة السياسة الاتجاهية للمنتج X

معيار الأعمال



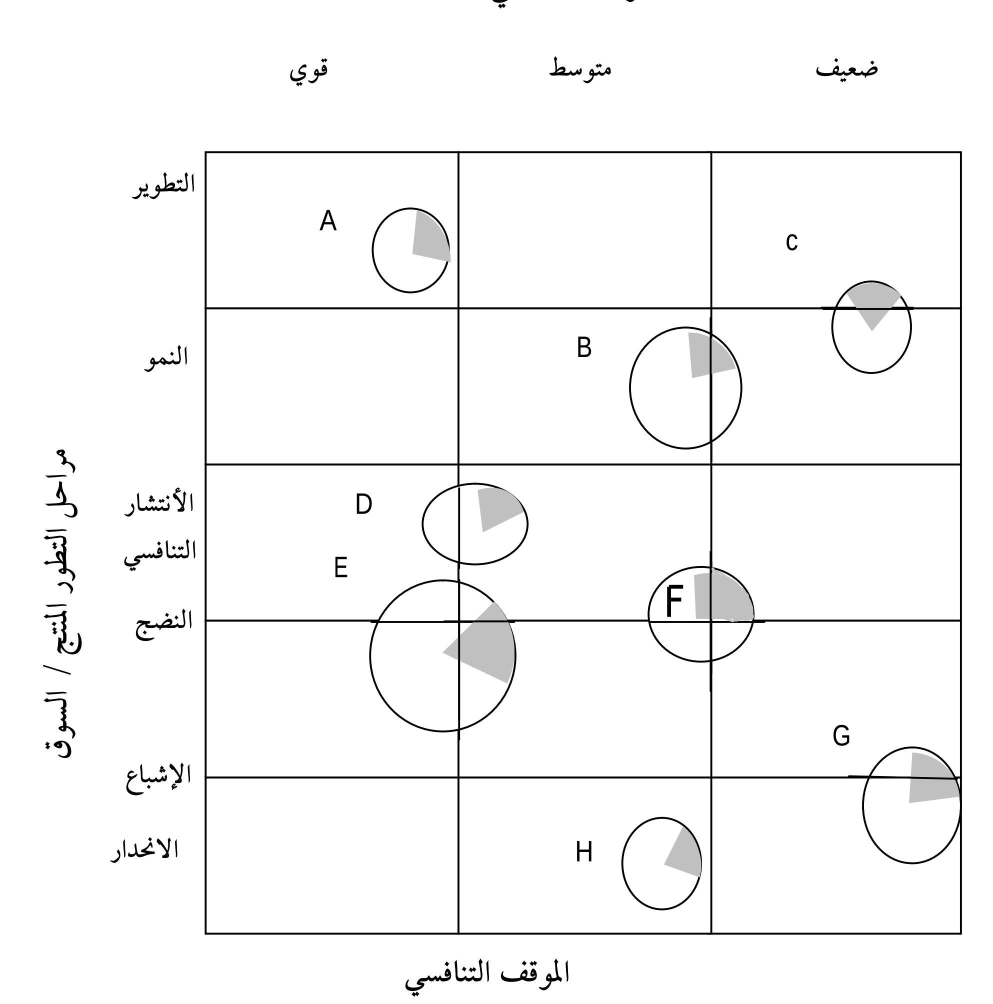
من الشكل أعلاه يتضح أن المنافس **A**، وعلى الرغم من كونهِ قائد القطاع، يجب أن يركز الانتباه نحو انشطة البحث والتطوير. أما المنافس **B** فأنه يقع في منطقة المنافسين المحاولين بقوة لدفع المنتج **X** باتجاه الأسفل من خلال التخصيص الأمثل للموارد. وأخيراً المنافس **C** احتل موقع الوسط بين الموقف التنافسي الضعيف والموقف التنافسي المتوسط وهو بحاجه إلى اعتماد ستراتيجية المضاعفة أي الاستثمار في بناء المصانع الإنتاجية.

مصفوفة تقييم المنتج – السوق Product-market matrix

بغية تحديد الأعمال ذات النصيب الأوفر في التطور اقترح **Schendel & Hofer** مصفوفة ذات خمسة عشر خلية والتي يمكن من خلالها تمثيل منتجات المنظمة ووحدات أعمالها على وفق معيارين هما: مراحل تطور المنتج / السوق ، والموقف التنافسي، الشكل **(8-10)**.إذ تمثل الأعمال بصيغة دوائر يعكس حجمها حجم مبيعات المنتج أو وحدة الأعمال في حين تمثل الحصة السوقية لهذه المنتجات أو وحدات الأعمال بالأجزاء المضللة في هذه الدوائر.

الشكل (8-10)

مصفوفة تقييم المنتج – السوق (مصفوفة Hofer)



Source: Hofer,C.W.(1977),Conceptual constructs for formulating corporate and business strategies, Boston: Harvard Case Services , 9-378-754

يتضح من الشكل(8-10) أن المنتج **A** لا يزال في المرحلة المبكرة من مراحل تطوره وهي مرحلة التطوير **Developing winner** مما يستلزم الإنفاق عليه والتعامل معهُ بإتباع أحدى

ستراتيجيات النمو. وان المنتج C يمكن تصنيفه كخاسر محتمل **Potential Loser** إذ أن المركز التنافسي لهذا المنتج ضعيف مما يستلزم توفير الأموال لاستثمارها في هذه المنتجات بغية تحويلها إلى مركز تنافسي قوي وبذلك فهي تشبه إلى حدٍ ما علامة الاستفهام في مصفوفة **BCG**. وكنتيجة نهائية يتطلب هذا الأمر من الإدارة العليا اعتماد أحدى ستراتيجيات النمو أو ستراتيجية الانكماش. والمنتج E بدوره يعد كفائز مؤسس **Established winner** ويتطلب اعتماد أي من ستراتيجيات النمو في التعامل معهُ. أما المنتج F فأنهُ في موقعهِ في هذه المصفوفة يشبه البقرة الحلوب في مصفوفة **BCG** الأمر الذي يستلزم التعامل معهُ على وفق ستراتيجية تطوير المنتج أو ستراتيجية التنويع المتجانس. وإذا ما ضعف الموقف التنافسي لهذا المنتج عندها يفضل اعتماد ستراتيجية الانكماش في التعامل معهُ. وأخيراً المنتج G الذي يشبه الكلاب في مصفوفة **BCG** مما يتطلب من الإدارة التعامل معه بستراتيجية الانكماش أو إعادة التأهيل (الالتفاف).

تحليل الفجوة Gap analysis

يعد تحليل الفجوة احد أنواع التحليلات التي سادت الفكر الستراتيجي وذلك في نهاية عقد الستينيات **(Ansoff , 1968 ; Kami ,1969)** وعقد السبعينيات **(Ackoff, 1970 Hofer and Schendel 1978; Taylor , 1979)** وعقد الثمانينيات **Argenti ,1989 ; French and Bell , 1989)** وعقد التسعينيات **(Joyce and Woods,1996)** من القرن الماضي.

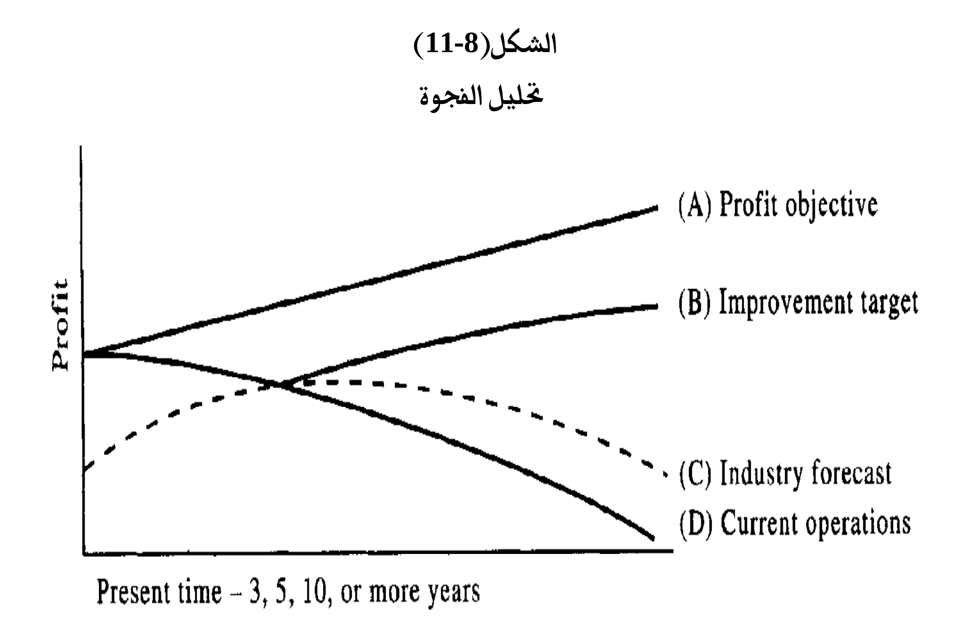
استعمل تحليل الفجوة كأسلوب لمساعدة المنظمات في ايجاد الستراتيجيات اللازمة لتجسير الفجوة بين الوضع (او الموقف) غير القائم على التخطيط والوضع الذي ترغب ان تكون عليه **(Hussey,1998)**.

اضف الى ذلك يمكن النظر إلى تحليل الفجوة ،الشكل(8-11)، من زوايا مختلفة فقد نظر إليه **Argenti** على انهُ يمثل الفرق بين الأداء المستهدف**Targets** وبين الأداء المتوقع **Forecasts** ومن ثم انتقاء الستراتيجيات التي تقلل من حجم الفجوة كي نصل إلى المستهدف، فالأداء المستهدف هو كل ما يقع داخل نطاق السيطرة غير انهُ يتجاوز الوضع الراهن **Up to you** أما الأداء المتوقع فأنهُ يمثل كل ما يقع خارج نطاق السيطرة **Out of your control** أي هو شيء ما نعتقد بإمكانية حدوثهِ من حولنا. ونظراً لصعوبة التوقع بدقة فأنهُ قد يتعين أن يكون هناك توقعان بدلاً من واحد وبنفس الوقت قد يأخذ الأداء المستهدف مستويين هما الحد الأدنى والمستوى المرضي**(Joyce and Woods,1996)**. ونظر(السيد,**1999**)(**;Ansoff,1965,**

Boseman & Phatak,1989) إلى الفجوة على أنها فجوة أهداف **Objectives gap** بافتراضهم إن الفجوة تتحدد أبعادها بالفرق بين الموقع الحالي للمنظمة (النتائج الحالية لتنفيذ الستراتيجية الحالية) والأهداف الستراتيجية التي تم تحديدها مسبقاً ليأتي بعد ذلك الدور في تحديد التصرف المناسب الذي يقلص من الفجوة. وانطلق **(Jauch and Glueck , 1988)** من الأداء في تشخيص معالم الفجوة الستراتيجية بقولهُ إن الفجوة الستراتيجية تنجم عن حالتين الأولى هي الفرق بين الاستمرار بالستراتيجية الحالية (الحالة المتوقعة) وبين اعتماد ستراتيجية جديدة (الحالة المرغوبة). إما الحالة الثانية فأن الفجوة الستراتيجية فيها تكون بين استعمال ستراتيجية جديدة (الحالة المرغوبة) وبين الحالة الموجودة (المتحققة فعلاً).

الشكل(8-11)

تحليل الفجوة



Source:-Hussey,D.(1998),Strategic management from theory to implementation , Fourth edition, Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP.

يلاحظ من الشكل **(8-11)** ان المحور العامودي يعبر مستوى الربح وان المحور الافقي يعبر عن الوقت (والذي يمكن ان يستعمل للتعبير عن معدل العائد على الاستثمار او المبيعات) ، وان المنحنى **A** يشير الى الهدف الرئيس للمنظمة(الربح) وهو يعبر عن ما ترغب المنظمة الوصول اليه،

والمنحنى **D** يمثل توقع المنظمة لما تريد انجازه مقارنة مع الوضع الراهن على افتراض عدم حدوث تغيير ستراتيجي، والمنحنى **B** يوضح تأثير المشاريع المقترحة لتحسين الربح فضلاً عن كونه يوضح المدى الذي يمكن ان يقترب به المنحنى **D** من المنحنى **A**.اما المنحنى **C** فانه يعبر توقعات عوائد الصناعة التي عادة ما تكون غير متوافرة بسبب عدم توافر قاعدة بيانات عنها.

ولعل السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو كيف يمكن التعامل مع الفجوة الستراتيجية من قبل الإدارة العليا للمنظمة؟ وللإجابة على ذلك يمكن القول إن أمام المخطط الستراتيجي البدائل الآتية:-

- إعادة النظر في الأهداف الستراتيجية للمنظمة.
- دراسة إمكانية الاستمرار بالستراتيجية الحالية والبحث في سبل معالجة مشكلات الفاعلية التشغيلية كالمقارنة المرجعية أو إدارة الجودة الشاملة أو إعادة الهندسة...الخ.
- إمكانية التوسع بإدخال منتجات جديدة أو وحدات إعمال جديدة.
- دراسة إمكانية دخول أسواق جديدة أو قطاعات سوقية جديدة.
- العمل على التخلص من المنتجات أو وحدات الأعمال ذات الأداء الضعيف.

ولخص **(Boseman and Phatak, 1989)** سبل معالجة الفجوة على مستويين هما المستوى الستراتيجي والمستوى التشغيلي. فعلى المستوى الأول يجري التركيز على تقييم الستراتيجية الحالية للمنظمة وفيما إذا كانت تحتاج إلى أجراء تغيير فيها أم لا، إما المستوى التشغيلي فأنهُ يهتم بتغيير النظم والطرائق المستخدمة في تنفيذ الستراتيجية.

وحدد (غراب، 1995) ثلاث بدائل لسد الفجوة الستراتيجية وتقويمها هي:-

- تحليل الحساسية:- والمتمثل بتحديد الأثر الايجابي أو السلبي لبعض العوامل كزيادة السعر، زيادة حجم المبيعات، تغيير مزيج المبيعات، تغيير خصائص المنتج في كل من الإيرادات، الأرباح، والعائد (المردود) على الاستثمار بالموجودات الثابتة. الأمر الذي يساعد في تحديد الجوانب التي ينبغي تخفيض التكاليف فيها أو زيادة إيراداتها.
- تحليل العائد الفرضي على الاستثمار بالموجودات:- بموجب هذه الطريقة تقارن الإدارة بين العائد على الاستثمار الذي حققهُ نشاط معين بما حققهُ مثيلهُ في دراسات اثر ستراتيجية التسويق في الربح (**PIMS**) مع مراعاة تقارب الظروف. إذ أن هذه المقارنة تعطي فكرة عن التحسين المحتمل في تلك الظروف.

- تحليل خرائط القيمة المضافة:- تستخدم خرائط القيمة المضافة لكل نشاط من انشطة المنظمة ابتدأ بالمواد الخام وانتهاء بالمنتج النهائي. ويساعد أجزاء هذا التحليل في إمكانية تحقيق الوفورات في بعض المراحل التي تقوم بها أطراف أخرى خارج المنظمة أو تحديد النواحي التي يمكن تخفيض التكاليف فيها لاسيما التي تنجز داخل المنظمة.

وذهب (جواد،2000) بدوره للتمييز بين نوع الفجوة وبين الإجراءات المتخذة بصدد تقليصها، فالفجوة الستراتيجية إما إن تكون عكسية **Negative gap** أو ايجابية **Positive gap**.

تنتج الفجوة العكسية عن النقص الحاصل في امتلاك المنظمة للقدرات والإمكانات، الأمر الذي يستدعي من المنظمة الآتي:-

- تخفيف طموحات المنظمة إلى مستوى تتعادل فيه مع قدراتها الحقيقية.
- محاولة دعم وإسناد قدرات المنظمة لتتساوى مع طموحاتها.
- محاولة تجميع شتات الهيمنة التي كانت تتمتع بها المنظمة (تقليص الهيمنة).

إما الفجوة الايجابية فأنها تظهر عندما تمتلك المنظمة القدرات والإمكانات المتميزة وعندها يكون أمام المنظمة الآتي:-

- زيادة طموح المنظمة بما يساوي قدراتها.
- إمكانية التريث في زج كل الطاقات لتحقيق الطموح.
- السعي لتوسيع الهيمنة البيئية.

وحديثا حدد (أبو قحف،2005) اتجاهين أساسيين لسد الفجوة الستراتيجية وهما:-

- تعديل الستراتيجية الحالية:- وذلك بواسطة العديد من الوسائل منها:-
- تحسين استعمال الموارد الحالية ورفع كفاءتها.
- إعادة تخصيص الموارد.
- تحسين المركز التنافسي للمنظمة من خلال تطوير فاعليتها.
- زيادة ها مش الربح عبر تخفيض النفقات.
- تخفيض حجم الموجودات لاسيما إذا كانت المنظمة تعمل في مستوى اقل من نقطة التعادل.
- محاولة الوصول إلى حالة التداؤب بين وحدات الأعمال الستراتيجية.

وتجدر الإشارة إلى إن أسلوب التعامل مع الفجوة الستراتيجية يختلف باختلاف المواقف والظروف التي تواجه المخطط الستراتيجي. وفي هذا الميدان ينبغي ملاحظة الجوانب الآتية **(Jauch and Glueck, 1988)** (السيد، **1999**).

- أن تكون الفجوة مهمة، فمثلا عندما تكون الحصة السوقية المرغوبة هي **10**٪ في حين إن الحصة السوقية الحالية هي **9.5**٪ عندها يكون ليس من المبرر أجراء التغيير لان الفجوة من الضآلة بحيث لا تستحق أجراء مثل هذا التغيير.
- أن تتوافر الرغبة والقناعة لدى المخطط الستراتيجي بتقليص الفجوة، فمثلاً قد تعتقد إدارة منظمة معينة إن المعدل المقبول لدوران العمل هو **10**٪ في حين إن منظمة أخرى قد تعتبرهُ معدلاً غير مقبول وينبغي التعامل معهُ بطريقة حازمة وجدية.
- النظرة الشمولية في التعامل مع الفجوة، فمثلاً في حالة تعدد الأهداف قد يؤدي تقليص الفجوة الخاصة بهدف معين إلى توسيع الفجوة الخاصة بهدف آخر لذلك قد لا يميل المخطط الستراتيجي إلى تقليص تلك الفجوة لاسيما إذا كان الهدف الثاني أهم من الهدف الأول.

وبقدر تعلق الأمر بالخيارات الستراتيجية المتاحة أمام المخطط الستراتيجي في التعامل مع الفجوة الستراتيجية فهناك ثلاث حالات هي:-

- إذا كان حجم الفجوة الستراتيجية كبير وأظهرت نتائج تحليل البيئة الخارجية والداخلية وجود العديد من المشكلات الطارئة عندها يكون من المناسب الاعتماد على أحدى الستراتيجيات الانكماشية (ستراتيجية المنظمة الأسيرة، ستراتيجية البيع أو/ والتجريد، ستراتيجية الإفلاس/ التصفية، وستراتيجية إعادة التأهيل–الالتفاف).
- عندما يكون حجم الفجوة الستراتيجية متوسطاً فأن أمام المخطط الستراتيجي الاعتماد على أي من ستراتيجيات النمو الداخلي (تطوير المنتج، اختراق السوق، التنويع، وتطوير السوق) أو ستراتيجيات النمو الخارجي (التكامل العمودي،التكامل الأفقي، الاندماج،الاكتساب، والتحالفات الستراتيجية).
- عندما يكون حجم الفجوة الستراتيجية صغيراً عندها يكون من الملائم الاعتماد على أي من ستراتيجيات الاستقرار (عدم التغيير، الربح، التوقف المؤقت و/ أو المتابعة بحذر).

تحليل SWOT

تعود فكرة تحليل SWOT إلى عام (1957) عندما قدم **Philip Sielznick** طروحاته الخاصة بالموائمة بين العوامل الداخلية للمنظمة وبين ظروف البيئة الخارجية. إذ طورت هذه الفكرة لاحقا من قبل أساتذة مجموعة الإدارة العامة في مدرسة الهارفرد للأعمال وعلى وجه الخصوص **Learned and Andrews** كي تصبح أداة يستند إليها ليس فقط في تحديد المقدرات المميزة للمنظمة **Distinctive competencies** بل في تحديد الفرص التي ليس بمقدور المنظمة الاستفادةِ منها لأسباب تتعلق بعدم امتلاك الموارد المناسبة للتعاطي مع هذه الفرص والاستفادةِ منها.

يقوم تحليل SWOT على ثلاث خطوات هي:-

- تحديد نقاط القوة والضعف في داخل المنظمة وتحديد الفرص والتهديدات التي تتيحها البيئة الخارجية.
- الاعتماد على الموقف النهائي للمنظمة من حيث نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية في تحديد الموقف التنافسي **Competitive position** .
- انتقاء البديل الستراتيجي المناسب استنادا إلى المعادلة الآتية:-

$$SA = O / (S - W)$$

حيث أن :-		
	SA	البديل الستراتيجي
	O	الفرص الخارجية المتاحة
	S	نقاط القوة الداخلية
	W	نقاط الضعف الداخلية

وبقدر تعلق الأمر بالخطوة الأولى، تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية والفرص والتهديدات البيئية، فأن الأمر يتوقف على أجراء عملية التقييم الداخلي **Internal assessment** بالنسبة لنقاط القوة والضعف وعملية الفحص الخارجي **External scanning** بالنسبة للفرص والتهديدات البيئة.

وقبل الإشارة إلى محتوى كل من عملية التقييم الداخلي وعملية الفحص الخارجي تقتضي الضرورة التنويه إلى أن نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات البيئية،التي يتم تشخيصها من خلال الأسئلة الواردةِ أدناه، يمكن أن يعتمد عليها في إعداد مصفوفة خلاصة تحليل العوامل الستراتيجية (**(Strategic Factors Analysis Summary Matrix (SFAS** والتي تتضمن مصفوفتين هما مصفوفة خلاصة تحليل العوامل الداخلية **(IFAS) Internal Factor Analysis Summary Matrix** ومصفوفة خلاصة تحليل العوامل الخارجية **(EFAS**) **External Factor Analysis Summary Matrix** .

يعتمد أجراء عملية التقييم الداخلي على جوانب عديدة هي:-

الثقافة التنظيمية:-

- ما هو المثال (الأنموذج) الذي تحاكيهِ المنظمة ؟
- ما هي القيم الحاكمة في المنظمة ؟
- ما هو النمط الإداري السائد في المنظمة ؟
- كيف تجري عملية اتخاذ القرار في المنظمة ؟
- ماهو مستوى الالتزام في المنظمة ؟ وما هو مستوى الالتزام لدى الزبائن ؟
- من هي الجهة التي ينتمي إليها إخلاص العاملين وولائهم ؟
- كيف تنساب عملية الاتصال داخل المنظمة ؟ وهل تنساب بعفوية أم مركزية ؟
- ما هي الطاقة الكامنة للمنظمة في أن تنمو تستجيب ؟
- هل تستطيع مختلف الجهات في المنظمة تقبل التغيير والتعايش معهُ ؟
- هل يمكن المحافظة على التغيير ؟

الأفراد العاملين:-

- كم هو عدد الأفراد العاملين في المنظمة ؟
- كيف يتم توزيع هؤلاء الأفراد داخل المنظمة ؟
- ماهي الإعداد المطلوبة حالياً من الأفراد للوفاء بحاجة المنظمة ؟
- هل تم تصنيف الأفراد بشكل مناسب ؟ وهل تمت مكافأتهم بشكل مناسب ؟
- ماهو مستوى تعليم الأفراد وخبرتهم ؟ وهل هو بالمستوى المطلوب ؟
- ما هو معدل دوران العمل ؟

- ما هو مستوى معرفة الأفراد، مهاراتهم، وقدراتهم؟ وهل هي بالمستوى المطلوب؟
- كيف يتم تقييم مستوى أداء الأفراد العاملين ؟
- هل توجد تظلمات ؟ وما هي اتجاهاتها ؟
- ما هو نظام المكافآت المطبق في المنظمة ؟

الهيكل التنظيمي:-

- كيف تنظم الوحدات رسمياً في المنظمة ؟
- ما هو الهيكل التنظيمي غير الرسمي ؟
- ما هي العلاقات التي تحكم عملية كتابة التقارير داخل المنظمة ؟
- ما هو مدى نطاق الأشراف ؟
- كيف تحدد الأدوار بصورة دقيقة ؟ وهل أن هذه الأدوار مفهومة ؟
- كم يبلغ عدد المستويات التنظيمية في المنظمة ؟

النظم والعمليات:-

- كيف تتم عملية التخطيط ؟
- كيف يوجه العمل ؟
- كيف تتم مراقبة العمل ؟
- كيف تقييم البرامج ؟
- كيف يمكن إن تشخص إجراءات العمل وسياسات المنظمة ؟

الخدمات، التمويل، النتائج:-

- ما هي الخدمات التي تقدم ؟
- كيف تمول الخدمات ؟
- ما هي الاتجاهات التي تتخذها الخدمات أو التمويل ؟
- ما هي معايير الكفاءة ؟
- ما هي معايير الفاعلية ؟
- ما هي نتائج الخدمات ؟
- ما هو مستوى رضا الأفراد العاملين ؟
- ما هو مستوى رضا الزبائن ؟

التسهيلات والتكنولوجيا:

- ما هي التسهيلات التي تمتلكها المنظمة حاليا ؟ وهل هي مناسبة ؟
- هل هناك تسهيلات مخططة ؟
- ما هي التكنولوجيا المتاحة حاليا في المنظمة ؟
- كيف يمكن الانتفاع من التكنولوجيا المتاحة حالياً ؟
- ما هي الاحتياجات الحالية ؟
- هل هناك تكنولوجيا مخطط الحصول عليها ؟
- ما هي التكنولوجيا المتقدمة ؟
- ما هي الفجوة بين التكنولوجيا المتاحة والتكنولوجيا المطلوبة ؟

ومن جهة ثانية تعتمد عملية الفحص الخارجي على البحث في الميادين الآتية:-

- خصائص السكان من حيث الهجرة والديموغرافيا (الدراسة الإحصائية للسكان من حيث المواليد والوفيات والصحة والزواج... الخ).
- الاتجاهات الاقتصادية.
- النمو والتغييرات الأخرى في الصناعة.
- التغييرات النسبية في التكنولوجيا.
- التغييرات الحادثة في ميادين السفر أو / والنقل.
- التغييرات الحادثة في متطلبات الزبائن.
- البرامج (الأجندات) السياسية.
- التوجهات نحو الخصخصة (التحول نحو القطاع الخاص).
- الإيرادات المتوقعة.
- الانشطة داخل وخارج الأقاليم أو المحافظات.

وبعد أن يتم تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية والفحص البيئي كما في أعلاه يتوجب الأمر التعرض إلى وجهتي نظر الأولى وتمثل الإطار التقليدي في التعامل والمتمثلة بحساب عدد نقاط القوة وعدد نقاط الضعف.فإذا كان عدد نقاط القوة اكبر من عدد نقاط الضعف فأن ذلك يشير إلى أن المنظمة في موقف قوة والعكس بالعكس. إما وجهة النظر الثانية فأنها تنطلق من تخصيص وزن لكل جانب من الجوانب الداخلية والخارجية على وفق أهميته

النسبية. ويضرب هذا الوزن بالدرجة التقديرية التي أعطيت على وفق درجة توافر هذا الجانب من عدمها، عادة من (0 – 10)، ليتم بالنتيجة النهائية الحكم على موقف المنظمة.

وكخطوة ثانية تبرز الحاجة إلى تحديد الموقف التنافسي للمنظمة في ضوء وجهات النظر أعلاه وكما يوضح ذلك الجدول (8-8) والشكل (8-12).

جدول (8-8)

العلاقة بين عناصر SWOT والموقف التنافسي

عناصر SWOT الحالية	الموقف التنافسي
نقاط قوة مع وجود فرص بيئية	الهجوم (المخاطرة)
نقاط قوة مع تهديدات بيئية	التنويع
نقاط ضعف مع وجود فرص بيئية	الالتفاف (التخفيض)
نقاط ضعف مع وجود تهديدات بيئية	التصفية / الدفاع

Source:- Pearce , J.A. and Robinson , B.R. (2005) , Strategic management: Formulation - implementation and control, 9th Ed., McGraw Hall , N.Y.

الشكل (8-12)

مخطط SWOT بالإشارة إلى الموقف التنافسي

الفرص (O)

هجوم	التفاف
تنويع	دفاع

تهديدات (T)

وحدد كل من (Pearce and Robinson , 2005) عدداً من الستراتيجيات العامة التي يمكن التعامل معها كبدائل ستراتيجية يمكن الاختيار بينها بعد أن تم تحديد الموقف التنافسي وكما موضح في الجدول (8-9).

الجدول (8-9)

البدائل الستراتيجية وتحليل SWOT

البديل الستراتيجي	الوصف
النمو المركز	الاستمرار بإنتاج المزيد من المنتج الحالي وتوزيعه في الأسواق الحالية.
تطوير السوق	عرض المنتجات الحالية في أسواق جديدة أو بقنوات توزيع جديدة.
تطوير المنتج	تحديد المنتجات البديلة للمنتج الحالي أو تقديم منتجات جديدة للزبائن الحاليين.
الإبداع	الاستمرار بتقديم منتجات جديدة.
التكامل الأفقي	النمو من خلال اكتساب منظمة مماثلة من حيث الجوانب الإنتاجية والتسويقية.
التكامل العمودي	اكتساب منظمة أخرى تقدم المدخلات أو تشتري المخرجات من المنظمة.
التنويع المتجانس	ممارسة إعمال جديدة تساهم في تحقيق التداؤب مع الأعمال الحالية.
التنويع غير المتجانس	ممارسة إعمال جديدة غير ذات صلة بالأعمال الحالية للمنظمة غير إنها تمثل فرص استثمارية واعدة.
التجريد	بيع المكونات الرئيسة للمنظمة.
التخفيض(الالتفاف)	الانكماش من خلال تخفيض التكاليف أو تخفيض الموجودات.
التصفية	بيع المنظمة بالكامل أو بيع أجزاء منها.
الإفلاس	إعلان إفلاس المنظمة كي يمكن تطبيق القوانين التي تحكم ذلك.
الاتحاد	من خلال المشاركة المؤقتة، التحالفات الستراتيجية.

Source:- Pearce , J. A. and Robinson , B. R. (2005) , Strategic management: Formulation implementation and control , 9th Ed. , McGraw Hall , N.Y.

ولعل ما يتبادر إلى الأذهان هو كيف يمكن الربط بين الموقف التنافسي للمنظمة وبين الستراتيجيات العامة. وهذا ما يحاول الجدول (8-10) توضيحه.

جدول (8-10)

علاقة الستراتيجيات العامة بالموقف التنافسي

الموقف التنافسي	الأساس الذي يقوم عليه	الستراتيجية العامة
الهجوم	الاستفادة من نقاط القوة وانتهاز الفرص.	النمو المركز، تطوير السوق، تطوير المنتج، الإبداع.
التنويع	الاستفادة من نقاط القوة وانتهاز الفرص وتجنب التهديدات.	التنويع المتجانس، التنويع غير المتجانس، الاتحاد.
الالتفاف	التخلص من نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة لانتهاز الفرص المتاحة حاليا.	التكامل العمودي، التكامل الأفقي، الالتفاف، الاتحاد.
الدفاع	الخروج أو حماية النفس حتى يتم استعادة الوضع السابق للازمة.	التجريد، التصفية، الإفلاس.

يؤشر من الجدول أعلاه إن اختيار الستراتيجية المناسبة يتوقف على الموقف التنافسي للمنظمة والذي بدوره يعكس حقيقة ما تمتلكهُ المنظمة من نقاط قوة ونقاط ضعف في مختلف جوانب الأداء فضلاً عن ما تتيحهُ البيئة الخارجية من فرص وما تفرضهُ من تهديدات.

برنامج اثر الربح في ستراتيجية التسويق

Profit Impact of Marketing Strategy (PIMS)

يشكل برنامج اثر الربح في ستراتيجية التسويق أحد الدراسات الطويلة الأمد والتي ابتدأت منذ عقد الستينات من القرن الماضي واستمرت لتسعة عشر سنةٍ لاحقة.

تهدف هذه الدراسات إلى محاولة فهم اثر الربح في ستراتيجيات التسويق لاسيما الأثر في الحصة السوقية من خلال الإجابةِ على التساؤلات الآتية (**Lanacaster et al. , 2002**):

- ما هو المستوى الانموذجي للربحية في كل نوع من أنواع الأعمال ؟
- إذا ما استمر العمل بالستراتيجيات الحالية للمنظمة، ما هي النتائج المستقبلية المحتملة؟
- ما هي الستراتيجيات التي يتوقع أن تطور النتائج المستقبلية المحتملة ؟

ولتحقيق الهدف أعلاه اجري مسح شامل من قبل معهد علم الإدارة **Harvard's Management Science Institute** شمل (3000) وحدة إعمال ستراتيجية تعود إلى (200) منظمة للفترة الممتدة من 1970 وحتى 1983 كي يتم التوصل إلى (37) متغيرا ذات اثر كبير في نجاح الأعمال أوجز (Dibb et al. , 2001) أهمها بالاتي:-

١- الموقف التنافسي القوي.

٢- الجودة العالية للمنتجات.

٣- الكلف المنخفضة.

٤- المستلزمات القليلة للاستثمار الرأسمالي.

وأوجز (Lanacaster et al. , 2002) أهمها بالاتي:-

١- الحصة السوقية.

٢- كثافة الاستثمار.

٣- نمو السوق.

٤- دورة الحياة بمختلف مراحلها.

٥- نسبة النفقات التسويقية إلى المبيعات.

وأوجز (الخفاجي 2004) نقلاً عن (Jain, 1993) أهمها بالاتي:-

١- العائد على الاستثمار بالموجودات.

٢- الحصة السوقية.

٣- جودة المنتجات.

٤- نسبة النفقات التسويقية إلى المبيعات.

٥- نفقات البحث والتطوير.

٦- كثافة الاستثمار (نسبة إجمالي الاستثمار إلى المبيعات).

٧- تنوع(اختلاف) المنظمة وفي تحديدها لهذه العوامل انطلقت الدراسة من افتراض مفادهُ إن الحصة السوقية المرتفعة سوف تعود بالربحية العالية للمنظمة. وذلك لأن الحصة السوقية المرتفعة تمكن المنظمة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم ومبادئ عمل منحنى الخبرة والتعلم. كما وان الحصة السوقية المرتفعة تمكن المنظمة من الاستفادة من المزايا التي توفرها ستراتيجيات النمو الداخلي وستراتيجيات النمو الخارجي السابقة الذكر.

References

1- Ansoff , (1965) , Corporate strategy: An analytical approach to growth and expansion , McGraw Hill ,2 ed Edition , John wily and Sons , N. J.
2- Boseman, G. and Phatak , A (1989) , Strategic management: Text and cases , 2 ed Edition , John wily and Sons , N. J.
3- David, F. R.(2001), Strategic Management: Concepts and Cases , 9 th Edition , Prentice – Hall , N. J.
4- David, Fred R.(2011), Strategic management: Concepts and cases, 13th ed, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
5- Dibb, J., Simkin , M., Pride ,L. and Ferrel, T. (2001), Marketing concepts and strategies , 4 th Ed. , Houghton Mifflin.
6- Farris,P.W.&Michael,J.M.(2005),Profit impact of marketing strategy project: retrospect prospects , www.cambridge.org/us/ catalogue / catalogue .asp?isbn=0521840538&ss=exc
7- Giddens–Emig, K. (1983), Portfolio planning: A concept in controversy , Managerial Planning , Vol. 32 , N 0.3.
8- Harrison, J. S. and John, C. H. (1998), Foundations of strategic management, South – Western College publishing, International Thompson Publishing Co.
9- Harrison, J. S. and John , C. H. (2008), Foundations of strategic management ,Fourth edition, South – Western College Publishing , International Thompson Publishing Co
10- Hill , C.W. and Jones , G.R. (2001) ,Strategic management theory: An integrated approach , 5 th ed. , Houghton Mifflin co.
11- Hill.C.W.L.,and Jones,G.R.(2010). Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Ninth EditionSouth-Western, Cengage Learnin.
12- Hill,T.(2000),Operations management: Strategic context and managerial Analysis , Macmillan Business.
13- Hitt,M.A., Ireland,D.,and Hoskisson,R.E.(2011). Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts, Ninth Edition, South-Western, a Part of Cengage Learning.
14- Hofer, C. W. (1977), Conceptual constructs for formulating corporate and business strategies, Boston: Harvard Case Services, 9-378-754.
15- Hofer,C.W.and Schendel,C.C.(1978), Strategy formulation: Analytical concepts , St , Paul , M N: west Publishing Co.
16- Hussey, D. E. portfolio analysis: Practical experience with the directional policy matrix, Long Range Planning, vol. 11.
17- Hussey,D.(1998), Strategic management from theory to implementation, Fourth edition, Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP.

18- Joyce, P. and woods, A. (1996), Essential strategic management: for modernism to pragmatism , Butterworth Heinem – ann. U. K.
19- Lana Caster , L. , Massingham , G. and Ashford.S. (2002) , Essentials of marketing , 4th Ed., McGraw Hill, U.S.A.
20- Macmillan, H. and Tampoe , M.(2000), Strategic management: Process – content and implementation , Oxford University Press.
21- Morden,T.(2007) Principles of strategic management. Third edition, Ashgate Publishing Limited.
22- Pearce, J. A. and Robinson, R. B. (2005) Strategic management: Formulation , implementation , and control , Ninth ed., McGraw – Hill Co, U. S. A.
23- Robinson, S. J. Hichens, R.E. and wade, D.P.(1978) , The directional policy matrix – Tool for strategic planning , Long Range planning , vol. l.
24- Robson, W. (1997), Strategic management and information systems: An integrated approach , 2 ed Edition , prentice – Hall Co.
25- Smith D. G. Arnold, D. R.and Bizzell,B.G.(1985) , Business strategy and policy, Houghton Mifflin Co.
26- Thompson, A. and Strickland, A. J. (2003), Strategic management: Concepts and cases, McGraw – Hill / Irwin.
27- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2004), Strategic management and business policy – Concepts, 8th ed., Pearson – Prentice Hall.
28- Wheelen,Thomas L.& Hunger,J.David(2012), Strategic management and business policy : Toward global sustainability. 13th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

المصادر العربية

١- السيد، إسماعيل محمد (1999)، الإدارة الستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب لعربي الحديث، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٢- جواد، شوقي ناجي (2000)، إدارة الستراتيج، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
٣- غراب، كامل السيد (1995)، الإدارة الستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الفصل التاسع

استراتيجيات المنظمة

Corporate Strategy

أهداف الفصل

بعد قراءة الفصل الحالي نستطيع التعرف على الآتي:

١- مفهوم ستراتيجية المنظمة ومن ثم بيان التطور التاريخي الذي مرت بهِ وصولاً إلى صيغتها الراهنة.

٢- مفهوم مزية المنظمة وعناصرها الأساسية.

٣- طبيعة العلاقة بين ستراتيجية المنظمة ومزية المنظمة.

٤- أنواع ستراتيجية المنظمة والأنواع الفرعية المنبثقة عن أي منها.

مفهوم ستراتيجية المنظمة

تختص ستراتيجية المنظمة Corporate strategy بتحديد قواعد إدارة محفظة الأعمال للمنظمة Hofer and Schendel, 1978)) أي أنها تختص بتحديد اتجاه المنظمة ككل سواء كانت هذه المنظمة صغيرة ذات منتج واحد أم منظمة كبيرة متعدية القومية (Rumelt et al,1994). وعرف (Collis & Montgomery, 1997) ستراتيجية المنظمة بالطريقة التي تستطيع عبرها خلق القيمة من خلال التشكيل Configuration والتنسيق Coordination بين انشطتها ذات الأسواق المتعددة. وبهذه الكيفية فأن ستراتيجية المنظمة من شانها أن تساهم بشكل رئيس في تحديد نوع العمل أو الأعمال التي ترغب المنظمة ممارستها ومن ثم كيف يتم تخصيص الموارد التنظيمية بين هذه الأعمال(Hitt et al, 2004). وقرنها (Hill & Jones, 2001) بتحديد ميدان الأعمال Business area المؤدي إلى تعظيم الربحية على الأمد البعيد. وربطها (Thompson & Strickland, 2003) بالمنظمات المتنوعة Diversified Company والمنظمات ذات وحدات الأعمال المتعددة بوصفها تحركات Moves هادفة لأداء مراكز الأعمال Business Positions في صناعات مختلفة ، فضلاً عن كونها مداخل مختلفة لإدارة مجاميع الأعمال الخاصة بالمنظمة. و عبر (Lynch,2006) عن ستراتيجية المنظمة في اطار تحديد غرض المنظمة وخططها وانشطتها التي تحقق ذلك الغرض. وبدورهما اشار كل من (Wheelen & Hunger, 2012) الى استراتيجية المنظمة بالاتجاه العام للمنظمة معبراً عنه بلغة توجهاتها العامة نحو النمو وادارة اعمالها المتعددة وخطوط منتجاتها المختلفة.

وقد مرت الأفكار الخاصة بستراتيجية المنظمة عبر الزمن بتطورات أوجزها (Goold et al., 1994) بمجموعة مراحل ابتدأت منذ عقد الخمسينيات من القرن الماضي عندما اكتشفت العديد من المنظمات الرائدة في مجال عملها لاسيما شركة General Motors وشركة Mckinsey إن تنظيم نفسها على أساس وحدات الأعمال هو البديل الأفضل عوضاً عن التنظيم الوظيفي.

وفي عقد الستينيات ساد بين المنظمات مفهوم التنويع المستند للاكتساب المتعدد، أي أن المنظمة تمتلك محفظة من الأعمال غير المترابطة نتيجة اكتسابها لمنظمات أخرى تعمل في ميادين مختلفة مستندة في ذلك إلى المفهوم الذي كان سائداً في ذلك الوقت والقائل بأن المديرين في منظمات الأعمال يمتلكون المهارات الإدارية العامة ونظم الرقابة المناسبة لإدارة أي نوع من

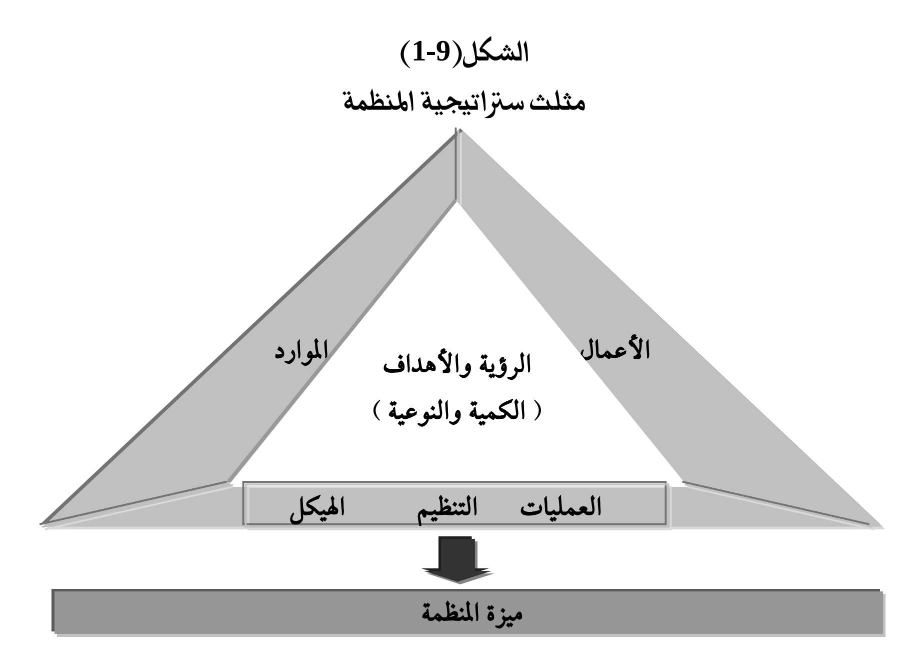
أنواع الأعمال. وأثناء عقد السبعينيات قـدمت مجموعـة بوسـطن الاستشـارية مـا يعـرف اليـوم بتحليل المحفظة**Portfolio analysis** الذي يقوم على أساس اعادة النظر في عمليـات الاكتسـاب السابقة في ضوء توافر العلاقة بين الأعمال المختلفة مؤشرة بـذلك مـا يـدعى بالمحفظـة المتوازنـة **Balanced Portfolio** . وفي عقد الثمانينيات ساد مفهوم الاتجاه نحو العقلانية المستند إلى تحليل قيمة (منفعة) الأعمال وبالتالي استبعاد المنظمة للوحدات ذات الأداء الضعيف عـبر مـا يعـرف بإعادة الهيكلة **Restructuring**. وخلال عقد التسعينيات استمر التوجه صـوب قيمـة العمـل فضلاً عن التركيز على جانبين أساسـيين همـا المقـدرة الجوهريـة **Core competency** وأعـاده النظر في حجم المنظمة بما يتلائم وغرضها. وأخيراً فقد جرى التركيز في العقد الأول من الألفيـة الثالثة على القيمة التي يمكن أن يحصل عليها مالكو الأسهم وإمكانيـة اسـتمرارها لأطـول فـترة ممكنة وذلك استناداً إلى عملية تقدير القيمة الاقتصـادية للاسـتثمارات أو السـتراتيجية المقترحـة وذلك بخصم القيمة المستقبلية المتوقعة للتدفقات النقدية المستند إلى كلفة رأس المال.

ستراتيجية المنظمة ومزية المنظمة

برز مصطلح مزية المنظمة **Corporate advantage** بشكل واضح من خلال الكتابات التي تزعمها (**Collis and Montgomery**) في بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي ، إذ أن الفكرة التي يدافع عنها هذان الباحثان تتمثل ببساطة في أن ستراتيجية المنظمة الفاعلة إنما هي دالة لخمسة عناصر تجتمع مع بعضها كنظام يؤدي إلى حصول المنظمة على مزية شاملة (عامة) تساهم في خلق القيمة الاقتصادية لها ، الشكل (**1-9**)، وهذه العناصر هي **(Collis and Montgomery , 1997)** :-

الشكل(9-1)

مثلث ستراتيجية المنظمة



Source: Collis, D.J. and Montgomery , C.A. (1997), Corporate strategy: Resources and the scope of the firm , McGraw – Hill Companies.

١- **الموارد**: تشكل الموارد (الموجودات، والمهارات، والقدرات) حجر الأساس للستراتيجية كونها تحدد ما تستطيع المنظمة أن تفعلهُ.

٢- **الأعمال**: تشير الأعمال إلى الصناعات التي تعمل فيها المنظمة فضلا عن الستراتيجية التنافسية المعتمدة في أي منها.

٣- **الهيكل التنظيمي**: يوضح الهيكل التنظيمي الطريقة التي تقسم فيها المنظمة إلى وحدات متعددة وهو يصف المخطط الرسمي لتوزيع الصلاحيات بين أجزاء المنظمة.

٤- **العمليات**: وتصف العناصر غير الرسمية لأنشطة المنظمة ، أي أنها شبكة العلاقات الشخصية الناجمة أثناء أداء العمل في المنظمة.

٥- **النظم**: وتشمل السياسات الرسمية والرتيبة الحاكمة لسلوك المنظمة ، وتعبر عن مجموعة القواعد الكيفية التي تنجز فيها المهام.

وتجدر الإشارة إلى أن العناصر الثلاثة الأخيرة مجتمعة تحدد الكيفية التي تراقب بها المنظمة انشطتها وتنسق بينها وذلك على صعيد وحدات الأعمال المختلفة والأداء الوظيفي

لملاك المنظمة (Collis and Montgomery , 1997)، وان عمليات الرقابة والتنسيق يمكن أن تتم بشكلها الصحيح عندما يتوافق كل من الهيكل التنظيمي، والعمليات، والنظم مع موارد المنظمة واعمالها. وفي ما يتعلق بمركز المثلث (الرؤية، والأهداف الكمية قصيرة ومتوسطة الأمد Objectives، والأهداف النوعية Goals) فإنهُ يمثل من وجهة نظر (Macmillan and Tampoe , 2000) القصد الستراتيجي Strategic intent الذي يلعبُ دوراً مهماً في خلق الإحساس بالاتجاه Direction والاكتشاف Discovery والقدر Destiny لجميع الأفراد في المنظمة. وفي سعيهما لتأكيد وجهة النظر أعلاه أجرى Collis and Montgomery دراسة، شملت 50 منظمة، نشرت في مجلة هارفرد للاعمال عام 1998، اكتشفا من خلالها ان بعضاً من هذه المنظمات يعتمد على المقدرة الجوهرية Core Competence في تحقيق مزية المنظمة في حين اعتمد البعض الأخر منها على السعي لاكتساب صفات المنظمات المتعلمة Learning organizations في تحقيق ذلك (Macmillan and Tampoe , 2000).

وبذلك يمكن القول ان مزية المنظمة تمثل وسيلة تستطيع من خلالها المنظمة متعددة الاعمال اضافة قيمة الى اعمالها فضلاً عن القيمة التي ساهمت بإضافتها تلك الاعمال(Macmillan and Tampoe,2000)، وان هناك ثلاثة أسئلة يمكن أن تشكل بمجملها اختباراً لامتلاك المنظمة لمزية تنظيمية وهي(Collis and Montgomery , 1997):-

١- هل أن العوائد Benefits المتحققة في أي من أجزاء المنظمة ناجمة عن العمل في ميدان عملها الحالي؟
٢- هل أن هذه العوائد اكبر من الكلف الناجمة عن العمل في الميدان الحالي ؟
٣- هل تساهم المنظمة في خلق قيمة تتجاوز القيمة التي تضيفها المنظمات الأخرى؟

أنواع ستراتيجية المنظمة

يمكن التعاطي مع الخيارات الستراتيجية التي تتاح أمام الإدارة العليا في المنظمة لتحديد اتجاهها المستقبلي من خلال ثلاثة مجموعات من الخيارات حددها كل من (Thompson & Martin ,2005) بكل من ستراتيجيات النمو المحدود، وستراتيجيات النمو الجوهري، وستراتيجيات الانكماش

وستراتيجيات النمو بشكلها العام هي مجموعة من الستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق النمو في ميادين محددة كالمبيعات أو الموجودات أو الأرباح أو مزيج منها. وبشكل عام تلائم

هذه الستراتيجيات المنظمات التي تعمل في قطاعات اقتصادية تتميز بالنمو المستمر مستفيدة من أساس عمل منحنى الخبرة **Experience curve** في تخفيض تكلفة الوحدة المباعة وصولاً نحو زيادة الأرباح.

ولدى تخطيط ستراتيجيات النمو يحاول المديرون الإجابة عن ثلاث تساؤلات رئيسة هي (Harrison and John, 1998;2008):

١- ماهي المجالات التي ينبغي أن توجه لها موارد المنظمة لتحقيق المستوى المنشود من النمو؟

٢- ماهي التغيرات المطلوب القيام بها في نطاق الأعمال لتحقيق الانسجام بين النمو والتوجه الستراتيجي للمنظمة ؟

٣- كيف يمكن توقيت حركة النمو كي تنسجم مع تحركات المنافسين ؟

والاتي نبذة مختصرة عن انواع ستراتيجيات المنظمة :

١- ستراتيجيات النمو المحدود Limited growth strategies

تتضمن ستراتيجيات النمو المحدود ثلاثة ستراتيجيات وهي:

- **ستراتيجية اختراق السوق Market penetration**: تشير ستراتيجية اختراق السوق إلى عدم اجراء المنظمة لتغييرات في نطاق عملها مستعيضة عنها بالاستثمار في الإعلان أو زيادة الطاقة الإنتاجية أو زيادة قوة البيع بهدف زيادة الحصة السوقية ضمن نطاق السوق الحالي للمنظمة. وتتلائم ستراتيجية اختراق السوق مع الظروف الآتية:-
  - ✓ عندما تكون السوق غير مشبعة بالمنتج أو الخدمة التي تتعامل بها المنظمة.
  - ✓ عندما تكون هناك قناعة بإمكانية زيادة معدلات استهلاك الزبائن الحاليين.
  - ✓ عندما تكون الحصص السوقية لكبار المنافسين قد أخذت بالانخفاض في حين يلاحظ زيادة في إجمالي مبيعات الصناعة.
  - ✓ عندما تكون هناك علاقة تاريخية قوية بين إيراد المبيعات والنفقات التسويقية.
  - ✓ عندما تساهم اقتصاديات الحجم في تحقيق المزية التنافسية.
- **ستراتيجية تطوير المنتج Product development**: تقوم ستراتيجية تطوير المنتج على اجراء تعديلات او اضافات جوهرية على المنتج الحالي بهدف زيادة قدرته على اختراق السوق ضمن مجموعات الزبائن الحاليين بالاستفادة من إعادة النظر في التوزيع الحالي لموارد المنظمة. وتتلائم ستراتيجية تطوير المنتج مع الظروف الآتية:

✓ امتلاك المنظمة لمنتجات ناجحة وصلت إلى مرحلة النضج من مراحل دورة حياتها.
✓ عندما تتنافس المنظمة في صناعة تمتاز بالتطورات التكنولوجية السريعة.
✓ عندما يقدم المنافسون منتجات ذات جودة مرتفعة وبأسعار تنافسية.
✓ عندما تمتلك المنظمة إمكانات بحث وتطوير جيدة.

- **ستراتيجية تطوير السوق Market development:** تستند ستراتيجية تطوير السوق إلى بحث المنظمة عن تقسيمات سوقية جديدة أو ابتكار تطبيقات جديدة للمنتجات وكلا الخيارين يحتاج إلى توسيع في نطاق السوق الحالية بالاستفادة من المداخل التسويقية الجديدة والاهتمام ببحوث السوق. وتتلائم ستراتيجية تطوير السوق مع الظروف الآتية:

✓ عندما تكون هناك قناة توزيعية يمكن التعويل عليها لتأدية الانشطة بكلفة منخفضة وبجودة مرتفعة.
✓ عندما تكون المنظمة ناجحة جداً في ميدان عملها.
✓ عندما تكون هناك أسواق جديدة غير مشبعة أو غير مكتشفة من قبل المنافسين.
✓ عندما تمتلك المنظمة الأموال الكافية والموارد البشرية المطلوبة لعملية التوسع.
✓ عندما تمتلك المنظمة طاقة إنتاجية فائضة.
✓ عندما يكون ميدان عمل المنظمة في طريقة نحو العالمية بشكل سريع.

وتجدر الاشارة إلى امكانية اعتماد المنظمة لأكثر من ستراتيجية واحدة من الستراتيجيات سابقة الذكر في وقت واحد لأسباب مختلفة منها امتلاك المنظمة لوحدات أعمال ستراتيجية متعددة، وتأثرها بمراحل التحول الاقتصادي، والتغيرات التي تحدث أثناء مراحل دورة حياة المنتج وذلك بهدف زيادة العوائد وتخفيض التكاليف (أبو قحف،2005). ويشترط النجاح في تطبيق هذا التوجه امتلاك المنظمة للقدرات التنظيمية والموارد الكافية، والخبرات المتراكمة في احداث التغيير ومهارات الإدارة الستراتيجية (ياسين، 1998). وينبغي على الادارة الانتباه الى إن اعتماد الستراتيجية المختلطة من قبل المنظمة أمر تحفه المخاطر الأمر الذي يستدعي من الإدارة العليا التفكير مراراً وتكراراً قبل اعتمادها إلا إذا كان لذلك ما سيبررهُ في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الستراتيجية (الدوري، 2005).

٢- ستراتيجيات النمو الجوهري Substantive growth strategies

تتضمن ستراتيجيات النمو الجوهري اربعة ستراتيجيات هي:

- **ستراتيجية التنويع المترابط Related diversification strategy**: تشير هذه الستراتيجية الى إضافة منتجات أو خدمات جديدة مترابطة أي ذات علاقة تسويقية أو إنتاجية بالمنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المنظمة حالياً. وتلائم ستراتيجية التنويع المترابط الظروف الآتية:
  - ✓ عندما تتنافس المنظمة في صناعة تشكو من عدم النمو أو النمو البطيء.
  - ✓ عندما تعتقد الإدارة إن إضافة منتج جديد متجانس من شانه أن يرفع من المبيعات الحالية.
  - ✓ عندما تكون أسعار المنتجات الجديدة المترابطة مرتفعة.
  - ✓ عندما يكون المنتج الجديد موسمياً و تريد المنظمة الاستفادة من موسميتهِ.
  - ✓ عندما تكون المنتجات الحالية للمنظمة في مرحلة الانحدار.
  - ✓ عندما تمتلك المنظمة فريق إدارة قوي.
- **ستراتيجية التنويع غير المترابط Unrelated diversification strategy**: ترتبط هذه الستراتيجية بإضافة منتجات أو خدمات جديدة غير مترابطة أي ليست ذات علاقة تسويقية أو إنتاجية بالمنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المنظمة حالياً. وتتلائم ستراتيجية التنويع غير المترابط مع الظروف الآتية:
  - ✓ عندما تكون الصناعة التي تعمل بها المنظمة ذات أرباح متناقصة سنويا أو في تدهور مستمر.
  - ✓ عندما تمتلك المنظمة الموارد المالية والمهارات الإدارية المناسبة لدخول صناعة جديدة بنجاح.
  - ✓ عندما تكون هناك فرصة استثمارية جيدة أمام المنظمة لشراء وحدات أعمال ذات منتجات غير مترابطة.
  - ✓ عندما تكون أسواق المنتجات الحالية مشبعة.
  - ✓ عندما تثار الشكوك بشأن بقاء المنظمة لفترة طويلة في نفس الصناعة.

- **ستراتيجية التكامل (النمو) العمودي Vertical growth strategy**: ترتبط ستراتيجية التكامل (النمو) العمودي بامتلاك المنظمة السيطرة على مصادر توريد موادها الأولية (ستراتيجية التكامل العمودي إلى الخلف **Backward**)، عندما لا يستطيع الموردون الوفاء باحتياجات المنظمة في السعر المناسب والجودة المناسبة والكمية المناسبة والوقت المناسب، أو السيطرة على منافذ التوزيع (ستراتيجية التكامل العمودي إلى الأمام **Forward**) وذلك عندما لا تستطيع منافذ التوزيع الحالية تلبية حاجة المنظمة في الوصول إلى زبائنها أو تقديم الخدمات بأسعار وبطريقة تلبي أهداف المنظمة.
- **ستراتيجية التكامل (النمو) الأفقي Horizontal growth strategy**: تشير ستراتيجية التكامل الأفقي إلى شراء المنظمة لمنظمة أخرى تعمل في نفس القطاع (الصناعة) بهدف توسيع المنطقة الجغرافية التي تمتد إليها أعمالها وما لذلك من دوافع احتكارية أو دوافع ذات صلة باقتصاديات الحجم.

والجدير بالذكر ان ستراتيجيات التكامل العمودي او التكامل الافقي يمكن ان تتحقق عبر الاندماج، والاكتساب، والتحالفات الستراتيجية وكالاتي:

- **الاندماج Merge**: يشير الاندماج إلى اتفاق منظمتين على احداث تكامل في عملياتهما على اساس متساو(**Hitt et al.,2011**) عن طريق الضم فتزول المنظمة المندمجة وتبقى المنظمة الدامجةِ وهذهِ الصورة الأولى، أما الصورة الأخرى للاندماج فأنها تسير في طريق اختفاء المنظمة المندمجة لتظهر منظمة جديدة (الفخري، **2002**). والاندماج من بعد ذلك اما أن يكون داخلياً (بين المنظمات المحلية) أو أن يكون خارجياً(منظمة محلية ومنظمة دولية).
- **الاكتساب Acquisition**: يكون الاكتساب (الذي يسمى في بعض القوانين بالاستيلاء **Tack over** لاسيما عندما يكون الاكتساب غير سلمياً **Hostile**) من خلال شراء منظمة تسمى المنظمة العارضة **Bidding** لجميع أسهم منظمة أخرى تسمى المنظمة المستهدفة **Target** وذلك بشكل طوعي، والمنظمتان مختلفتان في الحجم على العكس تماماً من الاندماج، وبالنتيجة النهائية تصبح المنظمة المستهدفة وحدة أعمال في المنظمة العارضة (الفخري،**2002**). ويرى(**Hitt et al.,2004**) وجود سبعة أسباب تدفع المنظمات نحو اعتماد الاكتساب هي:

- ✓ زيادة قوة السوق **Market power** من خلال تمكين المنظمة بيع منتجاتها بسعر أعلى من أسعار المنافسين أو تخفيض كلف الانشطة الأساسية والساندة اقل من مثيلاتها لدى المنافسين.
- ✓ التغلب على عوائق الدخول إلى صناعة معينة.
- ✓ المشاركة في تحمل الكلف المرتفعة لتطوير المنتجات ذاتيا ، فضلاً عن زيادة معدل العائد على الاستثمار.
- ✓ زيادة سرعة الدخول إلى الأسواق الجديدة.
- ✓ تخفيض المخاطر المرتبطة بتطوير المنتجات ذاتياً(الاعتماد على النفس).
- ✓ سهولة تطوير المنتجات الجديدة وتقديمها إلى السوق الحالي(زيادة التنويع).
- ✓ إعادة تشكيل المدى التنافسي للمنظمة **Competitive scope** من خلال تقليل الاعتماد على المنتج الوحيد أو السوق الوحيد.

ويتصف الاكتساب الناجح بالصفات الموضحة في الجدول (**9-1**).

الجدول (9-1)

صفات (خصائص) الاكتساب الناجح

ت	الخصائص	النتائج
1	امتلاك المنظمة المستهدفة لموجودات مكملة لما تحتاجه المنظمة العارضة.	درجه عالية من التداؤب والمزية التنافسية من خلال المحافظة على مكامن القوة.
2	الاكتساب السلمي	السرعة والفاعلية وانخفاض العلاوات المدفوعة.
3	اختيار المنظمة العارضة للمنظمة المستهدفة بعناية وإجراء المفاوضات معها.	تجنب المدفوعات غير ذات الجدوى.
4	الصعوبات المالية التي تعاني منها المنظمة المستهدفة.	الحصول على الأموال بيسر وبكلفة اقل.
5	التحسن النسبي في الموقف المالي للمنظمة المستهدفة.	انخفاض المخاطر المرتبطة بالإفلاس.
6	تقبل التغيير والتكيف والمرونة.	التكامل السريع والفاعل وتحقيق التداؤب.
7	التركيز المستمر والمعتدل على الإبداع والبحث والتطوير.	المحافظة على المزية التنافسية في السوق لفترة طويلة.

الجدول بتصرف من المصدر أدناه

Source: Hitt , M.A. Ireland, R.D. and Hoskisson ,R.,E.(2004),Strategic management :Competitiveness and Globalization ,Fifth edition ,South – Western College Publication.

- **التحالفات الستراتيجية Strategic alliance** : تتضمن التحالفات الستراتيجية في ثناياها اشتراك منظمتين أو أكثر في الموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية بغية إنجاز أهداف ستراتيجية مشتركة بين هذه المنظمات (عادة ما تتمثل برفع قيمة موارد المنظمتين). وتتدرج التحالفات الستراتيجية من اتفاقيات التعاون في مجالات التسويق والإعلان والبحث والتطوير إلى المشاركة المؤقتة **Joint venture** (ارتباط مؤقت بين منظمتين قائمتين أو أكثر وذلك لإنجاز أهداف معينة ترى الأطراف المشاركة أن العمل المؤقت المشترك هو السبيل الأفضل لتحقيقها) كي تنتهي بما يعرف بمشاركة سلسلة القيمة **Value chain partnership** والتي بموجبها تتفق منظمة معينة مع احد الموردين أو الموزعين الرئيسين لها ولفترة طويلة بخصوص القضايا ذات الاهتمام المشترك للجانبين.

توجد ثلاث أنواع من التحالفات الستراتيجية على مستوى المنظمة هي (**Hitt et al.,2004**):

- ✓ التحالفات الستراتيجية المنوعة: هي تحالفات تسمح للمنظمة بدخول أسواق جديدة أو التعامل بمنتجات جديدة من دون الحاجة إلى الدخول في اكتساب أو اندماج.وتعتمد المنظمات هذهِ الستراتيجية لسببين: الأول هو إحساس المنظمات المتحالفة بأن الاندماج المستقبلي سيعود عليها بالفائدة كما حدث بين شركة **GM** وشركة **Toyota**. أما السبب الثاني فيتمثل ببساطة بوجود الموانع القانونية التي تحول دون ذلك كما في الولايات المتحدة الأمريكية(الاكتساب الأفقي).
- ✓ التحالفات الستراتيجية التداؤبية: وهي التحالفات التي تجرى بدافع أساس هو الحصول على التداؤب بين الوظائف أو بين وحدات الأعمال الستراتيجية للمنظمات المتحالفة من دون إجراء عملية الاندماج.
- ✓ الامتياز: وهي اتفاقية تعاقدية بين منظمتين مستقلتين قانوناً يحق بموجبها للمنظمة صاحبة الامتياز بيع منتجات المنظمة مانحة الامتياز أو تصنيع منتجات تحمل علامتها التجارية وذلك في مكان معين ولفترة زمنية محددة.

وتعتمد المنظمات ستراتيجية التحالفات الستراتيجية لأسباب عديدة يوضحها الجدول (**2-9**):

الجدول(9-2)

أسباب اعتماد ستراتيجية التحالفات الستراتيجية حسب نوع الأسواق

نوع السوق	السبب
أسواق الدورة البطيئة	– سهولة الوصول إلى السوق المعني. – تحقيق موطئ قدم في السوق المعني. – المحافظة على استقرار السوق.
أسواق الدورة القياسية(المعيارية)	– الحصول على قوة السوق. – الحصول على الموارد المتممة. – التغلب على المعوقات التجارية. – مواجهة التحديات التنافسية للمنافسين. – تهيئة الموارد اللازمة للمشاريع الكبيرة. – تعلم أساليب جديدة لأداء العمل.
أسواق الدورة السريعة	– التعجيل في عملية تطوير المنتجات الجديدة. – التعجيل في عملية دخول أسواق جديدة. – المحافظة على قيادة السوق. – المساهمة في تشكيل معيار تكنولوجيا الصناعة. – تقاسم نفقات البحث والتطوير. – مواجهة عدم التأكد.

Source: Hitt ,M. A., Ireland ,R.D. and Hoskisson ,R. ,E.(2004),Strategic management: Competitiveness & globalization, Fifth Edition ,South –Western College Publication.

٣- ستراتيجية الانكماش Retrenchment strategy

تلجأ المنظمات الى ستراتيجية الانكماش عندما تواجه أزمات طارئة تأمل تجاوزها والبقاء في الأسواق وذلك من خلال تقليص بعض الانشطة أثناء أوقات ألازمة.

وبهذا المعنى فإن الانكماش هو محاولة من المنظمة لتخفيض عناصر التكلفة عندما يكون الموقف التنافسي لجميع أو اغلب خطوط منتجاتها ضعيفاً مما ينعكس سلباً في مستوى أدائها معبراً عنهُ بانخفاض الأرباح والمبيعات (عوض،2000). وتتشكل ملامح ستراتيجية الانكماش عبر أربعة ستراتيجيات فرعية هي :

- **ستراتيجية المنظمة الأسيرة Captive company strategy**: قد تقرر الإدارة العليا في المنظمة أن تجعل نفسها أسيرة لدى احد اكبر زبائن المنظمة لضمان استمرار وجودها لاسيما عندما تكون الصناعة ذات جاذبية ضعيفة فضلاً عن معاناتها الناجمة عن بعض المشكلات كانخفاض المبيعات أو زيادة الخسائر. وخير مثال على هذه الستراتيجية هو عندما وافقت شركة **Simpson Industries of Birmingham** على قيام فريق متخصص من شركة **General Motors** بفحص سجلاتها مقابل تعهد الأخيرة بشراء أكثر من **80**٪ من انتاجها ولفترة طويلة من الوقت.
- **ستراتيجية البيع أو/ والتجريد Sell – out /divestment strategy**: تقوم ستراتيجية البيع على فكرة قيام منظمةٍ ما بعرض نفسها للبيع أمام منظمة أخرى وذلك بشرطين الأول هو الحصول على سعر بيع جيد ، والثاني هو احتفاظ موظفي المنظمة المعروضة للبيع باعمالهم بعد عملية البيع. وقد اعتمدت شركة **Land Rover** البريطانية هذه الستراتيجية عام **1994** عندما عرضت نفسها للبيع أمام شركة **BMW** الألمانية بسعر **102**بليون دولار. أما بخصوص ستراتيجية التجريد فأن المنظمة يمكن أن تعتمدها إذا كانت تعاني من صعوبات في موقفها التنافسي وتمتلك وحدات أعمال ستراتيجية متعددة فأنها والحالة هذه يمكن أن تبيع (تجرد) احدها لاسيما ذات النمو المنخفض وهذا ما اعتمدته شركة **BMW** عندما أعادت بيع **Land Rover** لشركة **Ford** بعد **6** سنوات من عدم جدواها .
- **ستراتيجية الإفلاس/ التصفية Bankruptcy/liquidation strategy**: تتضمن ستراتيجية الإفلاس قرار الإدارة العليا بالتخلي عن المنظمة لصالح المحكمة التي تتولى بدورها سداد التزامات هذه المنظمة، وهذا ما فعلتهُ شركة **L.A. Gear** أحد اكبر ثلاثة شركات أمريكية مصنعة للأحذية عندما شهدت أوقات صعبة ومنافسة قوية من جانب **Reebok & Nike**. وإذا كان الهدف من ستراتيجية الإفلاس هو البقاء أو الديمومة **Perpetuate**، فإن ستراتيجية التصفية تسير على العكس من ذلك (الزوال **Termination**). فعندما تكون الصناعة ذات جاذبية ضعيفة والموقف التنافسي للمنظمة ضعيفا أيضاً عندها لا يكون أمام الإدارة العليا ومجلس الإدارة في المنظمة سوى اتخاذ قرار مشترك بتحويل موجودات المنظمة إلى سيولة (نقد) بهدف استعماله في تسديد التزامات المنظمة تجاه الجهات الخارجية وتوزيع ما تبقى منهُ على حاملي الأسهم.

- **استراتيجية إعادة التأهيل (الالتفاف) Turnaround Strategy** : تركز هذه الستراتيجية على تطوير الكفاءة التشغيلية(•) للمنظمة لاسيما عندما تعاني من مشكلات بسيطة لم تتفاقم بعد.

ويستند تطوير الكفاءة التشغيلية في المنظمة إلى مرحلتين الأولى هي مرحلة التقليص **Contraction** وتشمل مجموعة الجهود الهادفة الى تدارك الوضع الحالي ومن ثم العمل على تخفيض التكاليف غير الضرورية.أما المرحلة الثانية فهي مرحلة الدمج **Consolidation** والتي تتعلق بتنفيذ البرامج الكفيلة بالمحافظة على استقرار المنظمة بصورتها الجديدة. ويوجد نوعان من ستراتيجيات إعادة التأهيل هما **(Smith et al.,1985)** :

✓ ستراتيجية إعادة تأهيل العمليات: إذ تقوم هذه الستراتيجية على افتراض ان أهداف المنظمة وستراتيجيتها هي صحيحة ومناسبة. وهناك عدد من البدائل التي تتضمنها هذه الستراتيجية هي:

- زيادة الإيرادات عبر زيادة الإعلان، زيادة أو تخفيض الأسعار، وزيادة مستوى خدمة الزبون.
- تخفيض التكاليف عبر تخفيض حجم القوى العاملة ، استئجار الآلات بدلاً عن شراءها...الخ
- زيادة مجرى النقد عبر بيع الموجودات والتخفيض من المنتجات الهامشية.

✓ ستراتيجية إعادة التأهيل الستراتيجي: تعتمد هذه الستراتيجية عندما لا تتناغم أهداف المنظمة وستراتيجياتها مع الأداء المرغوب . وبموجب هذه الستراتيجية يتخذ مجلس الإدارة قراراً بإجراء تغييرات إدارية قد يكون أحدها حل فريق الإدارة العليا كليا بعد التأكد من جانبين هما:

- تحديد فيما إذا كانت الصناعة تحتمل إحداث التخفيض.

(•) **الكفاءة التشغيلية Operational Efficiency تمثل احد طرائق تخفيض الكلفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات. ويعد نظام تخطيط موارد المنظمة (ERP) Enterprise Resource Planning ، الذي صمم خصيصاً لجمع المعلومات الشاملة عن المنظمة وتوفيرها كبديل عن نظم معلومات التنفيذيين أو نظم دعم القرار، احد التطورات المهمة في هذا الميدان ويختلف مفهوم الكفاءة التشغيلية عن مفهوم الفاعلية التشغيلية Operational effectiveness الذي قصد بهِ (Porter 1996) الأدوات التي تعتمدها المنظمة لتحقيق النجاح كإدارة الجودة الشاملة أو إعادة الهندسة أو المقارنة المرجعية... الخ .**

- تحديد فيما إذا كانت المنظمة تمتلك المقدرات الجوهرية اللازمة لأحداث التخفيض.

وتجدر الإشارة إلى اعتماد شركة **IBM** الأمريكية لهذه الستراتيجية مطلع عام **1994** عندما اتَخَذَ مجلس إدارة الشركة قراراً بتخفيض عدد العاملين إلى **40**٪ بهدف تخفيض التكاليف ومن ثم السعي نحو إعادة تنظيم الشركة لاسيما قوة البيع كي تتلاءم مع طبيعة العمل في بعض الانشطة كالبيع بالمفرد أو الصيرفة.

References

1- Collis, D. J. and Montgomery, C. A. (1997), Corporate strategy: resources and the scope of the firm , McGraw – Hill.

2- Goold, M. ,Campbell, A. and Alexander , M. (1994) , Corporate – level strategy : Creating value in the multibusiness company , N.Y. , Wiley.

3- Harrison, J. S. and John, C. H. (1998), Foundations of strategic management, South – Western College Publishing, International Thompson Publishing Co.

4- Hofer, C. W. and Schendel, C. C. (1978), Strategy formulation: Analytical concepts, St, Paul, M N : West Publishing Co.

5- Hill, C.W. and Jones, G.R. (2001) ,Strategic management theory : An integrated approach , 5 th ed. , Houghton Mifflin co.

6- Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson , R. E. (2004), Strategic management : Competitiveness and globalization ,Thompson South – Western.

7- Lynch, Richard L.(2006), Corporate strategy ,4th ed., Pearson Education Limited.

8- Macmillan, H. and Tampoe , M. (2000), Strategic management : Process content and implementation , Oxford University Press.

9- Rumelt, R.P. , Schendel, D.E. and Teece, D.J. (1994),Fundamental issues in strategy in fundamental issues in strategy : A research agenda, Edited by R. P. Rumelt , Schendel and Teece.

10- Smith D. G. Arnold, D. R. and Bizzell, B. G. (1985), Business strategy and policy, Houghton Mifflin Co.

11- Thompson, A. and Strickland, A. J. (2003), Strategic management: Concepts and cases, McGraw – Hill / Irwin.

12- Wheelen , T.L. and Hunger , J.D. (2004) , Strategic management and business policy – Concepts , 8th Ed., Pearson – Prentice Hall.

13- Wheelen , Thomas L.& Hunger ,J. David(2012), Strategic management and business policy : Toward global sustainability. 13th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

المصادر العربية

١- أبو قحف، عبد السلام (2005)، أساسيات الإدارة الستراتيجية، الدار الجامعية–القاهرة.

٢- الدوري، زكريا مطلك (2005)، الإدارة الستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

٣- الفخري، عوني محمد (2002)، التنظيم القانوني للشركات متعددة الجنسيات والعولمة، مطبعة إيلاف، دار الحكمة، بغداد.

٤- عوض، محمد احمد (2000)، الإدارة الستراتيجية : الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة.

٥- ياسين، سعد غالب (1998)، الإدارة الستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

الفصل العاشر

استراتيجيات الأعمال

Business Strategy

أهداف الفصل

بعـد الاطـلاع علـى محتويـات هـذا الفصـل سـيتمكن القـارئ مـن بلـوغ الأهداف الآتية:

١- تشخيص نوع البدائل الستراتيجية المتاحة أمام وحدات الأعمال الستراتيجية في المنظمات التي تمتلك وحدات أعمال ستراتيجية متعددة وتمييزهـا عـن البـدائل الستراتيجية التي تنتهجها المنظمة الأم.

٢- التمييز بين القصد النهائي من سـتراتيجية المنظمـة (مزيـة المنظمـة) والقصـد النهائي من ستراتيجية الأعمال (المزية التنافسية).

٣- توجيه الاهتمـام نحـو السـتراتيجيات التعاونيـة بـدلاً عـن التركيـز المنفـرد علـى الستراتيجيات التنافسية لـ Porter .

٤- تحديد طبيعة العلاقة بين ستراتيجية الأعمال والستراتيجيات الوظيفية .

٥- تحديد الجهة المسؤولة عن صياغة ستراتيجية الأعمال وطبيعة المسؤوليات التي تتحملها .

مفهوم ستراتيجية الأعمال

ينظـر(Porter,1980) إلى سـتراتيجية الأعمـال **business strategy** علـى إنهـا الخطـة المصممة لتكامل المقدرات الجوهرية التي ساهمت بها الوظائف المختلفـة بقصـد اختيـار الموقـف الذي من شأنهِ أن يكسب المنظمة مزية تنافسية في الميدان الذي تمارس فيهِ أعمالها. ويرى كل من (**Hill& Jones , 2001;2012**) إن سـتراتيجية الأعمـال تمثـل خطـة المـدراء لاسـتعمال مـوارد المنظمة ومقدراتها المميزة لبلوغ المزية التنافسـية. وسـتراتيجية الأعمـال بهـذا الوصـف تتضـمن وصفاً للأفعال والمداخل المناسبة لبلوغ النجاح المنشـود مـن جانـب أي مـن وحـدات الأعمـال السـتراتيجية الـتي تتكـون منهـا المنظمـة وذلـك في جـزء معـين مـن السـوق (**Thompson & Strickland, 2003**).وضـمن نفـس الموضـوع ركـز (**Hitt et al., 2004.2011**) علـى أن سـتراتيجية الأعمـال لا تتعـدى كونهـا مجموعـة متناسـقة ومتكاملـة مـن الأفعـال **Actions** والالتزامات (التعهدات) **Commitments** التي تعتمـد عليهـا المنظمـات للحصـول علـى المزيـة التنافسية عـبر اسـتثمار مقـدراتها الجوهريـة في سـوق منـتج معـين. وربـط (**Thompson and Martin,2005**) بين ستراتيجية الاعمـال والمزيـة التنافسـية بقولـه ان سـتراتيجية الاعمـال هـي ستراتيجية مصممة لخلق مزية تنافسية في جميع ميادين الاعمال ومن ثم السعي الى المحافظة عليها. و يرى (**Wheelen and Hunger,2012**) أن ستراتيجية الاعمال هي اسـتراتيجية تصـاغ علـى مستوى وحدة الاعمال او مستوى المنتج **Product** وتركز على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المنظمة وخدماتها في صناعة معينة او في السوق الذي تخدمه وحدة الاعمال الاستراتيجية.

وفي سـعيهِ لتحديـد فئـة المـديرين المسـؤولين عـن صـياغة سـتراتيجية الأعمـال ، يـرى (**Jones , 1995**) إن فريق الإدارة العليا، ممثلاً بالمدير التنفيذي الـرئيس **CEO**، ونـواب الـرئيس للوظائف الرئيسة والمساعدة، هم الجهة المسؤولة عن صياغة ستراتيجية الأعمال وذلك بتحملهم المسؤولية الخاصة بتحديد موقف المنظمة التنافسي في البيئة التي تعمـل ضـمن نطـاق متغيراتهـا، الجدول (**1-10**).

الجدول(10-1)

المسؤوليات الرئيسة للجهة المسؤولة عن صياغة ستراتيجية الأعمال

المسؤوليات	القضايا الجوهرية
- التوجه العام لوحدة الأعمال الستراتيجية	صياغة رؤية وحدة الأعمال ورسالتها وأهدافها الطويلة الأمد وسلوكها الأخلاقي.
- تحليل بيئة الأعمال	١- جمع المعلومات من أصحاب المصالح وتقييمها. ٢- تحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات ومصادر الميزة التنافسية.
- اختيار الستراتيجية	١- اختيار نوع الستراتيجية المناسبة. ٢- اختيار البوستر الستراتيجي (الستراتيجية الخاصة المطلوبة لتنفيذ الستراتيجية).
- أدارة الموارد	١- الحصول على الموارد وتطوير المقدرات المؤدية إلى اكتساب الميزة التنافسية القابلة للبقاء. ٢- تطوير الستراتيجيات الوظيفية والهيكل التنظيمي المناسب لدعم ستراتيجية الأعمال.

Source: Harrison J. S. and John, C. H. (1998), Foundations in strategic management, South – Western College Publishing Co, An International Thompson Publishing Co.

وعليه يمكن القول أن ستراتيجية الأعمال في حقيقتها تمثل محاولة جادة من جانب وحدات الأعمال الستراتيجية للإجابة عن تساؤلات عديدة أبرزها **Macmillan and Tampoe , 2000)**):

١- ما هو المدى أو النطاق الذي تُمارس فيهِ الأعمال المنفردة من جانب وحدة الأعمال الستراتيجية ؟

٢- ما هي الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن الحاليين والمحتملين لهذهِ الوحدة.

٣- ما هي القابليات المميزة **Distinctive capabilities** أو المقدرات الفريدة **Unique competences** التي تُكسب وحدة الأعمال مزية تنافسية في سعيها لتلبية الحاجات الحالية والمستقبلية الخاصة بزبائنها ؟

٤- ما هي الأفعال التي يجب القيام بها لضمان مستقبل واعد لوحدة الأعمال الستراتيجية؟

وبشكل عام يمكن القول بوجود عدد من المسلمات الأساسية في التعاطي مع ستراتيجية الاعمال منها على سبيل المثال:-

١-تصاغ ستراتيجية الأعمال في ضوء التوجهات العامة لستراتيجية المنظمة في حالة المنظمة المؤلفة من وحدات أعمال ستراتيجية متعددة.

٢-في ما يتعلق بالمنظمة ذات العمل المنفرد **Single – business** فأن ستراتيجية الأعمال هي بمثابة ستراتيجية المنظمة.

٣-يمكن أن تكون ستراتيجية الأعمال تنافسية **Competitive** ، خوض المنظمة لمعركة ضد منافسيها ، أو تعاونية **Cooperative**، العمل بصحبة منافس واحد أو أكثر.

٤-تركز ستراتيجية الأعمال على اختيار الميدان التنظيمي **Organizational Domain** الذي تستطيع فيهِ المنظمة استغلال المقدرات الجوهرية الكامنة في وظائفها. والميدان التنظيمي يعبر في حقيقتهِ عن السلع والخدمات التي اختارت المنظمة التعامل بها لجذب الزبائن واستقطاب المساهمين.

٥-إن المحصلة النهائية لستراتيجية الأعمال تتمثل في تحقيق المزية التنافسية.

ستراتيجية الأعمال والمزية التنافسية

تمثل المزية التنافسية محور(قلب) اداء المنظمات التي تعمل في الاسواق التنافسية، وان مصدر هذه المزية قد يكون أي شيىء في المنظمة، فجميع الاقسام، والتسهيلات ، والفروع ، ووحدات الاعمال الستراتيجية تؤدي ادوارا ذات نتائج مهمة في بلوغ المزية التنافسية المنشودة وبالتالي فان ذلك يحتم على الادارة ان توضح طبيعة الدور الذي تقوم به هذه الجهات **(Porter,1985)**.

وتصف المزية التنافسية المزية النسبية التي تمتلكها المنظمة في القطاع او الصناعة مقارنة مع المنظمات الاخرى المنافسة لها سواء بشكل مباشر او غير مباشر **(Morden,2007)** . ويعتقد **(Hill and Jones,2010)** ان المنظمات تمتلك مزية تنافسية عندما تكون ربحيتها مرتفعة مقارنة بجميع المنظمات المنافسة العاملة ضمن نفس الصناعة .بعبارة اخرى تمتلك المنظمة مزية تنافسية مستدامة عندما تستطيع المحافظة على معدل ربحية مرتفع على مدى فترة زمنية تمتد الى عدة سنوات.

وتسـتند المزيـة التنافسـية الى ركـائز عديـدة اختلـف البـاحثون في تحديـدها، إذ ركـز (Porter , 1980) على قيادة التكلفة والتمايز لتحقيق المزية التنافسـية، وبـين (Kay , 1993) أن المزية التنافسية تستند إلى المقدرات المميزة التي بدورها تعكس الخصائص المميـزة لعلاقـة المنظمـة مع مورديها، وزبائنها، وعامليها. وأورد (Turban et al., 1999) سـبعة أسـس لتحقيـق المزيـة التنافسية هي قيادة التكلفة، والتمايز، والنمو، والتحالفات، والإبداع، وتحسين الكفاءة الداخلية، والتوجه نحو الزبـون. وذهـب (John et al., 1997) إلى إبـراز المضـامين العالميـة في سـتراتيجية الأعمال لتحقيق المزيـة التنافسـية متفقـاً في ذلـك مـع (Porter,1990). وبـين (Dobson et al.,2004) اربعة ميادين تستطيع عبرها المنظمات تحقيق المزية التنافسـية المسـتدامة هي: التكنولوجيا، والجودة، والخدمات الساندة، والمزيد من القيمة مقابل نفـس السـعر. وحَـدَدَ (Hill& Jones,2001;2010) أربعـة دعـائم لتحقيـق المزيـة التنافسـية هـي الكفـاءة، والجـودة، والإبداع، والاستجابة للزبائن وذلك في إشارة منهُ إلى جوانب المقدرة المميزة للمنظمة.

وفي اطار نفس الموضوع حاول (Thompson and Strickland,2003) اختصار الركائز المتقدمة الذكر في ثلاث جوانب اشترط توافرها في ستراتيجية الأعمال لتحقيق المزية التنافسية هي:

١- خصائص المنتج (التكلفة المنخفضة، والمنتج الأفضل، وخط المنتج الواسع، وخدمة الزبون المتميزة، والتركيز على جزء معين من السوق).
٢- الخبرة، ونقاط قوة الموارد، والقابليات التنافسية.
٣- حماية الأعمال من ردود أفعال المنافسين أو من التطورات التنافسية المهددة لها.

والجدير بالذكر ان الركائز الواردة اعلاه وغيرها من التي لم يتم ذكرها يجب تضمينها في ستراتيجية الاعمال التي تعتمد عليها المنظمات اذا ارادت النجاح في عملها.

الستراتيجيات التنافسية

تشير الستراتيجية التنافسية Competitive Strategy إلى اختيار المنظمة لمجموعـة مختلفـة من الانشطة بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة (Porter , 1996). والستراتيجية التنافسية بهـذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختارهُ المنظمة لنفسها لتقديم قيمة إلى زبائنها تختلف عن تلك التي يقدمها المنافسون (Harrison and John , 1998). وتجدر الإشـارة إلى أن اختيـار الموقف التنافسي الفريد ليس كافياً بمفرده لضمان امتلاك المنظمة لمزيـة تنافسـية وذلـك لأن هـذا الموقف يمكن أن يقلد بطريقتين هما (Porter , 1996) :

١- أن يرتب المنافس موقفهُ التنافسي لمواجهة الأداء المتميز،أي إن المنافس يعيد النظر في أنشطته الحالية ويقلد أنشطة المنظمة ذات الموقف التنافسي الفريد.

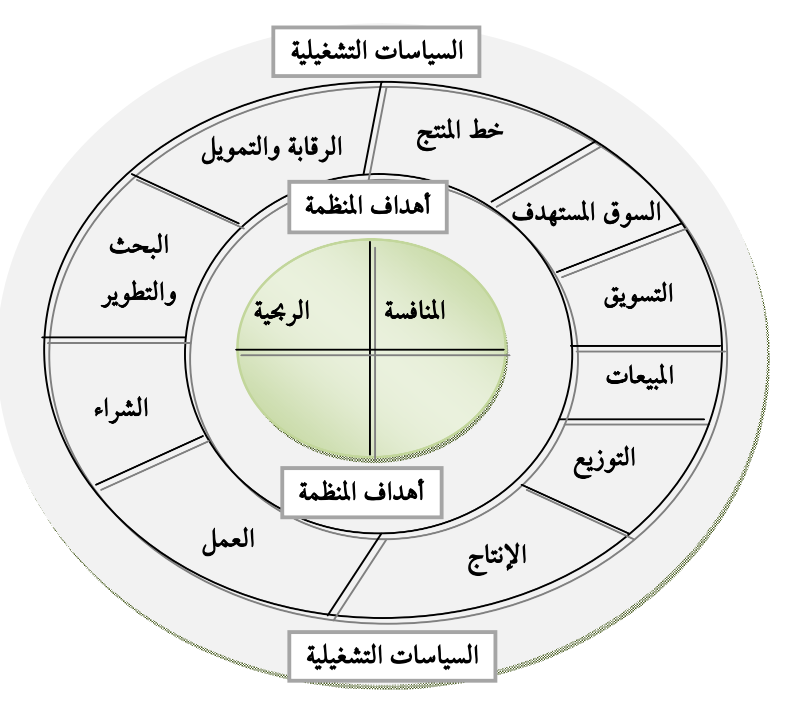
٢- أن يبقى المنافس في موقعه الحالي ويسعى بنفس الوقت للحصول على ما يتميز بهِ الآخرون.أي أن المنافس يبقي على أنشطته الحالية ويقلد أنشطة المنظمة ذات الموقف التنافسي الفريد.وعليه فإن اختيار الموقف التنافسي الفريد يجب أن يدعم بالمبادلات بين أنشطة المنظمة،أي أن تعطى بعض الانشطة أهمية كبيرة على حساب الانشطة الأخرى لنفس المنظمة.

مما سبق يؤشر اقتران مفهوم الستراتيجية التنافسية لدى الكثير من المهتمين بميدان الستراتيجية بإسهامات الأستاذ **Michael E. Porter** عندما قدم نموذجهِ المعروف بعجلة الستراتيجية التنافسية **Wheel of competitive strategy** ، الشكل (**1-10**) ، في إشارة إلى العوامل المؤثرة في صياغة الستراتيجية التنافسية والمتمثلة بالاتي (**Porter , 1980**):-

- نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها.
- القيم الشخصية للمديرين التنفيذيين الرئيسين أو الأفراد المؤثرين.
- الفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- ما ينتظره المجتمع من المنظمة (التوقعات الاجتماعية).

الشكل (10-1)

عجلة الستراتيجية التنافسية



Source: Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York.

يتضح من الشكل السابق إن الستراتيجية التنافسية للمنظمة هي في حقيقتها انعكاس لأهداف المنظمة، المتمثلة بالمنافسة والربحية ، والمسؤولية الاجتماعية والحصة السوقية، وسياساتها التشغيلية معبراً عنها بكل من المنتج، والرقابة والتمويل، والبحث والتطوير، والشراء، والعمل، والإنتاج، والتوزيع، والمبيعات، والتسويق، والسوق المستهدف.

أنواع الستراتيجيات التنافسية

تتناول هذه الفقرة تصنيفان من تصنيفات الستراتيجية التنافسية هما ، تصنيف (**Miles and Snow , 1978**) وتصنيف (**Porter, 1980**).

فقد قدم (**Miles and Snow ,1978**) أربعة خيارات ستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال تستطيع المنظمات الاعتماد عليها ،وذلك في دراسة لهما شملت أربعة ميادين هي

الطباعة، والأغذيـة، والعنايـة الصـحية، والالكترونيـات. إذ اسـتند هـذا التصـنيف علـى وفـق استجابة المنظمة لثلاثة عناصر رئيسة أسمياها دورة التكيف **An adaptive cycle** وهـي مشـكلة المسـتثمر، والمشـكلة الهندسـية، والمشـكلة الادارية . صـنف **(Miles and Snow , 1978)** في مؤلفهما الموسـوم (السـتراتيجية التنظيميـة: الهيكـل والعمليـة) السـتراتيجيات التنافسـية علـى مستوى وحدات الاعمال الى اربعة انواع هي:-

١- **ستراتيجية المدافعين Defender strategy**: تتميز المنظمة التي تتبنى هذه الستراتيجية بفرض سيطرتها على ميادين محددة في أسواق منتجاتها فضلاً عن اهتمامها المتواضع بتطوير منتجاتها وندرة حاجتها إلى اجراء التعديلات الأساسية في تكنولوجيا الأنتاج والهيكل التنظيمي وطرائق العمل. وبعبارة أخرى تحاول المنظمات السيطرة على جوانب محددة من الأسواق في حدود ميدان الصناعة الذي تعمل فيهِ وتعمل ما بوسعها لحماية هذه الأسواق والمحافظة على النمو المستقر فيها بالإفادة من استثمار الجزء الأكبر من امكاناتها في تطوير كفاءة عملياتها الداخلية وتحقيق الأرباح عبر المنافسة السعرية.

٢- **ستراتيجية المنقبين Prospectors strategy**: تحاول المنظمات التي تعتمد هذه الستراتيجية البحث عن الفرص السوقية الجديدة من خلال تحديدها لاتجاهات الطلب المستقبلي ومن ثم محاولة تلبية ذلك بالاعتماد على زيادة مستوى الأبداع فيها. وتتسم هذه المنظمات بتوجه ادارتها نحو البحث عن المخاطرة واعتماد اسلوب اللامركزية في عملياتها الأدارية وهياكلها العضوية وبذلك فان هذه المنظمات تقترب من أن تكون منظمات متعلمة **Learning organizations** تُشجع التغيير والتعلم وتحبذ المنافسة غير السعرية.

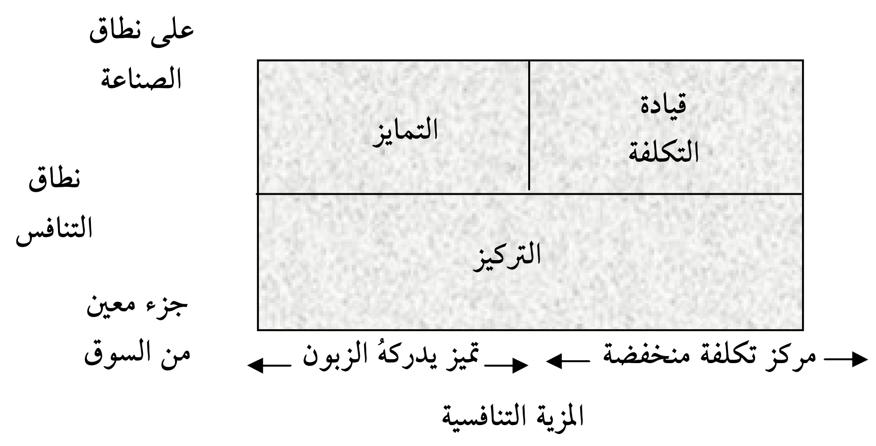
٣- **ستراتيجية المحللين Analyzers strategy**: تركز المنظمات التي تعتمد هذه الستراتيجية على الموائمةِ بين نوعين من مجالات سوق المنتج أحدهما مستقر نسبياً والأخر متغير. ففي المجال المستقر تعمل وحدات الأعمال بشكل رتيب وكفء، أما في المجال المتغير فأنها تراقب المنافسين عن كثب وتتبنى الأفكار التي سبق وأن ثبت نجاحها. وبشكل عام يمكن القول إن المنظمات المحللة تحاول أن تجمع بين الكفاءة التي تتسم بها المنظمات المدافعة وبين التعلم الذي تتميز بهِ المنظمات المنقبة.

٤- **ستراتيجية المستجيبين Reactors strategy**: تسعى المنظمات التي تسير على وفق هذه الاستراتجية إلى الاستجابة لأفعال المنافسين لاسيما في البيئة غير المستقرة. كما وان المنظمة نفسها لا تمتلك المقدرات والقابليات التي تمكنها من اعتماد أي من الستراتيجيات الثلاث الواردة في أعلاه. وبعبارة أخرى فأن المنظمات التي تتبنى هذه الستراتيجية تفتقر إلى وجود خطة للمنافسة واضحة المعالم ومفهومة لدى كافة أعضاءها الأمر الذي يدفع بعض الباحثين إلى عدم ادراجها كنوع من انواع ستراتيجيات الأعمال.

ومن جانبه صنف (**Porter , 1980**) لدى دراستهِ واقع عدد من شركات صناعة السيارات الستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها منظمات الأعمال في سعيها للحصول على المزية التنافسية في ثلاثة انواع يعرضها الشكل (**2-10**).

الشكل (2-10)

نموذج (Porter 1980) للستراتيجيات التنافسية



Source: Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York.

يتضح من الشكل (2-10) وجود ثلاث ستراتيجيات أساسية للتنافس هي:

١- **ستراتيجية قيادة التكلفة Cost leadership**: تقوم هذه الستراتيجية على أساس مفاده إن سعي المنظمة لتقديم سلع وخدمات بتكلفة منخفضة، من خلال محاولتها خدمة نسبة كبيرة من إجمالي السوق، من شأنهِ أن يكسب هذه المنظمة مزية تنافسية معبراً عنها بثلاثة مؤشرات هي : -

- الحصول على الأرباح ودفع المنافسين لتخفيض هامش الربح إلى الحد الأدنى.
- حماية المنظمة من ضغوطات المنافسين لاسيما الخاصة بالأسعار.
- الوقوف بوجه المنتجات البديلة، إذ لا يفكر المنافسين بالمنتجات البديلة مادامت المنتجات الحالية تقدم بأسعار منخفضة.

ولكي تنجح المنظمة في اعتماد ستراتيجية قيادة التكلفة، أوضح **Porter** منطلقاً من واقع حال شركة **Toyota** اليابانية لصناعة السيارات أهمية أربعة عوامل هي (**Harrison and John , 1998;2008**):-

- ✓ التنبؤ الدقيق بالطلب مصحوباً بالاستثمار الكبير من الطاقة: عندما يكون الطلب مرتفعاً ويكون هناك استثمار كفوء للطاقة الأنتاجية يمكن أن تتوزع التكاليف الثابتة للمنظمة على عدد اكبر من الوحدات الأمر الذي يخفض من نصيب الوحدة من التكلفة والعكس بالعكس. وتجدر الإشارة إلى إن الاستثمار الكفء للطاقة يمكن أن يتم من خلال ثلاثة طرائق هي التنبؤ الدقيق للطلب، واعتماد سياسات محافظة للتوسع في الطاقة، والمجازفة في تسعير المنتجات.
- ✓ اقتصاديات الحجم: يقوم مفهوم اقتصاديات الحجم على مبدأ مفاده انهُ في بعض الصناعات ذات الإنتاج الواسع تنخفض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة بالمقارنة مع الصناعات ذات الأنتاج المحدود. فمثلاً مدير المشتريات يكون في موقع من القوه عندما يتفاوض مع الموردين على كمية كبيرة من المواد يؤهلهُ للحصول على خصم الكمية وتحقيق وفورات النقل مقارنةً مع حالة أخرى هي الشراء بكميات صغيرة من هذه المواد.
- ✓ التطورات التكنولوجية (اقتصاديات التكنولوجيا): ويقصد بها تضحية المنظمة بالتكلفة الثابتة بقصد تخفيض التكاليف المتغيرة ، إذ أن شراء المنظمة الآلات وامتلاكها النظم والمهارات الجيدة من شأنهِ أن يؤثر في تخفيض التكاليف من خلال تخفيض وقت الأنتاج أو تقليل عدد الوحدات المعيبة.
- ✓ تأثيرات الخبرة / التعلم: يشير تأثير الخبرة في خفض التكلفة نتيجة للتراكمات الناجمة عن زيادة الفترة الزمنية لأداء الفرد لنفس العمل. فمثلاً تختلف أساليب التفاوض ونتائجهِ لمدير المشتريات الذي أمضى فترة (**10**) سنوات في وظيفتهِ الحالية عن آخر مارس هذه الوظيفة لفترة وجيزة. أما تأثير التعلم فأنهُ يشير إلى إن الوقت المستغرق في

إنجاز مهمة معينة سوف ينخفض مع مرور الوقت بزيادة عدد مرات إنجاز تلك المهمة الأمر الذي يؤدي الى زيادة في إنتاجية الفرد القائم بهذه المهمة.

لاشك بأن العناصر الأربعة الواردة أعلاه تساهم بشكل واضح في خفض التكلفة غير إنها ليست نفس العناصر التي تساهم في تقديم المنظمة لمنتجات بأسعار اقل. بعبارة أخرى أن قيادة التكلفة لا تعني قيادة السعر، فالمنظمة قد تحدد أسعار منتجاتها بنفس مستوى أسعار المنافسين رغم استفادتها من تأثير هذه العناصر بقصد الاستمرار بتحقيق المزيد من الأرباح. كما إن تحول الزبائن إلى شراء المنتجات ذات العلامات المشابهة من شأنهِ أن يحد من تأثير العوامل سالفة الذكر بسبب انخفاض مبيعات المنظمة.

وترتبط بستراتيجية قيادة التكلفة مخاطر عديدة لعل من أبرزها:

- ✓ التكلفة الاستثمارية المرتفعة.
- ✓ قد تدفع المغالاة في خفض التكلفة من جانب المنظمة إلى إهمال بعض الجوانب ذات الصلة بالمنتج أو شروط استعمالهِ أو الأمان.
- ✓ صعوبة الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم وتأثير الخبرة / التعلم بالشكل المتوقع.

٢- **ستراتيجية التمايز Differentiation**: تستند ستراتيجية التمايز إلى التركيز على قدرة المنظمة على تقديم قيمة متميزة **Superior** ومتفردة **Unique** للزبائن عبر صيغ مختلفة منها(**Dobson et al.,2004**):

- ✓ سهولة الاستعمال كالحواسيب الشخصية التي تنتجها شركة **Apple** الامريكية.
- ✓ تماسك الاداء كماكنة تنظيف الارضيات في البيوت **Dyson** الامريكية.
- ✓ القيمة الاجمالية للمستهلك كسلسلة مطاعم **McDonald** الامريكية.
- ✓ المعولية كشركة **Toyota** اليابانية.
- ✓ مدى واسع من المنتجات كشركة **Decathlon** الامريكية.
- ✓ سهولة الوصول كشركة **Amazon** الامريكية.
- ✓ السمعة والصورة الطيبة كشركة **Rolls Royce** البريطانية.
- ✓ المذاق المختلف كشركة **Coca-Cola** الامريكية.
- ✓ الاداء والتصميم الهندسي كشركة **Mercedes Benz** الالمانية.
- ✓ الجودة كساعات **Rolex** السويسرية.

- ✓ قيادة التكنولوجيا كشركة **Sony** اليابانية.
- ✓ الاتاحية كشركة **Lastminute.com**.
- ✓ الامان كشركة **Volvo** السويدية.

وأوضح **Porter** إن ستراتيجية التمايز لا تعني إن المنظمة لا تعير الاهتمام لتخفيض التكلفة إذ ان ذلك ليس هو الغرض الرئيس من هذه الستراتيجية. وان العلاقة بين ستراتيجية قيادة التكلفة و ستراتيجية التمايز هي علاقة تبادلية **Trade off** ذلك إن النشاطات المطلوبة لبلوغ التمايز(لاسيما البحث والتطوير وتصميم المنتج) تستدعي الأنفاق, كما إن الزبون بدوره قد يضحي ببعض إشكال التمايز السابقة الذكر مقابل حصولهِ على منتجات ذات تكلفة منخفضة. بعبارة أخرى يتوجب على المنظمة التي تعتمد هذه الستراتيجية ان تحاول تخفيض التكاليف في الجوانب غير ذات الصلة المباشرة بمصدر التمايز. وتجدر الإشارة إلى إن نجاح هذه الستراتيجية يتوقف بشكل رئيس على تقييم الزبون لخصائص المنتج والتي تجعل منهُ متميزاً وبالتالي يكون مستعداً لدفع الأسعار المرتفعة كما هو الحال في شركة **BMW** وشركة **Benz Mercedes** اللتين نجحتا في اعتماد هذه الستراتيجية في أسواق صناعة السيارات.

وترتبط بستراتيجية التمايز مخاطر عديدة يأتي في مقدمتها :

- ✓ قد يطغي السعر المرتفع للمنتج على الخصائص أو الخدمات أو المكانة التي يتسبب بها المنتج للزبون الأمر الذي قد يتسبب في عدم حدوث عملية الشراء وبالتالي عدم نجاح هذه الستراتيجية.
- ✓ صعوبة محافظة المنظمة على بقاء منتجاتها مميزة من جانب الزبون. إذ أن نجاح هذه الستراتيجية يتوقف على الولاء المرتفع للعلامة التجارية للتعويض عن فرق التكلفة بين منتجات المنظمة التي تنتهج ستراتيجية التمايز ومنتجات المنظمة التي تنتهج ستراتيجية قيادة التكلفة.

وتمشياً مع افكار **Porter** بشان العلاقة بين ستراتيجية قيادة التكلفة وستراتيجية التمايز برز اتجاه في الآونة الأخيرة للدمج بين الستراتيجيتين للحصول على المزية التنافسية المستدامة، وهذا مايدعوه **(Harrison and John , 1998;2008)** بستراتيجية التكلفة الأفضل **Best cost strategy** ويعرفه **(Hitt et al.,2011)** بستراتيجية التكامل بين قيادة التكلفة والتمايز **Integrated cost leadership /differentiation Strategy** (انخراط المنظمة في

الانشطة الاساسية والساندة التي تمكنها من قيادة التكلفة والتمايز في وقت واحد). إذ تشير التجربة العملية إلى نجاح مجموعة متاجر **Wal- Mart** الأمريكية في تقديم خدمة زبون متميزة لزبائنها فضلاً عن تقديمها الملابس الرجالية بأسعار منخفضة عبر اعتمادها على نظام تكنولوجياً توزيع متقدم الامر الذي مكنها من التقديم السريع والكفء لمنتجاتها في الاسواق. كما وترد في هذا الجانب تجربة مطاعم **McDonald** التي نجحت في تقديم الوجبات الغذائية بأسعار منخفضة بالاستفادة من العمليات الكفوءةِ ذات التكنولوجيا العالية.

٣- **ستراتيجية التركيز (تجزئة السوق) Focus**: تتمثل ملامح هذه الستراتيجية بتركيز المنظمة على مجموعة معينة من الزبائن (تقسيم سوقي معين). وبذلك فأن مثل هذه المنظمة تكون أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق واسع من السوق. وفي إشارتهِ إلى ستراتيجية شركة **Morgan** القائمة على أساس إنتاج سيارات للزبائن الذين يستمتعون بسقوط الأمطار ويفضلون أصوات المحركات بدلاً من الاستماع إلى الأحاديث أو أصوت المذياع، أوضح **Porter** إن اعتماد هذه الستراتيجية والنجاح في تطبيقها مشروط بوجود المنافسين الأقل قوة والجهود الأعلانية والترويجية الموجهة بعناية من جانب المنظمة كي تتلاءم مع خصوصية الجزء المستهدف من السوق.

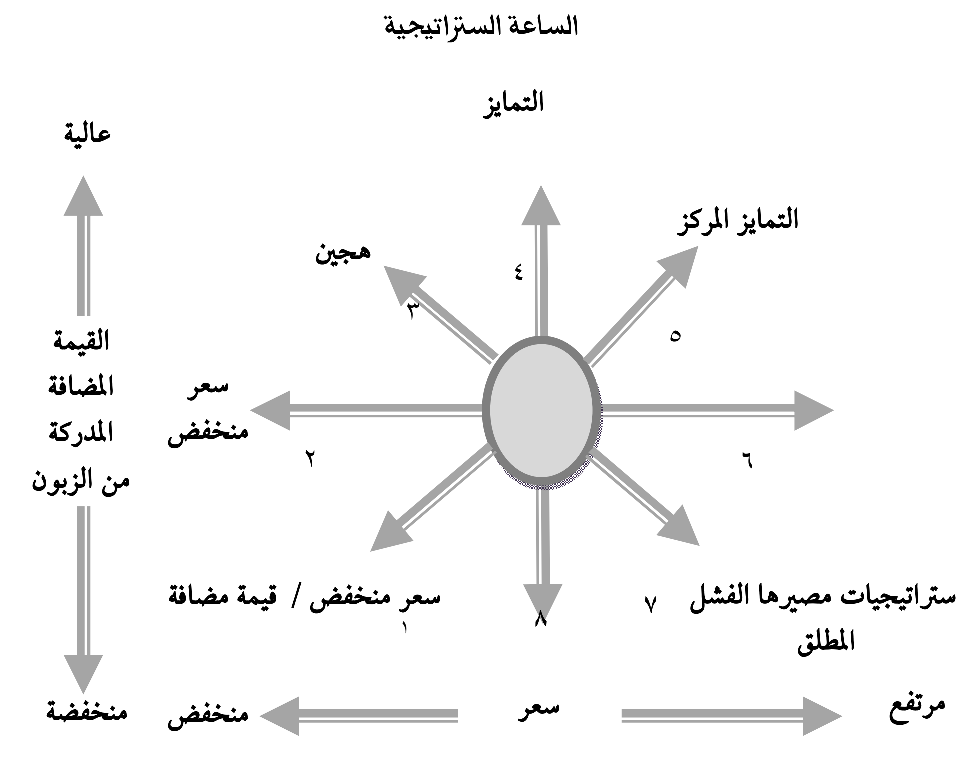
وتعاني المنظمات التي تعتمد ستراتيجية التركيز من مخاطر عديدة أبرزها :

- ✓ قد يجد المنافسون أسواقاً ثانوية ضمن التقسيم السوقي الذي تركز عليه المنظمة الأمر الذي يحد من نجاح هذه الستراتيجية. ولعل المثال الأكثر بروزاً في هذا المجال قيام الشركات المنتجة لشفرات الحلاقة بإدخال بعض الإضافات كجعل الشفرة مزدوجة مثلاً.
- ✓ انخفاض أو اختفاء الفروقات بين السوق بالكامل وبين التقسيم السوقي الذي تعمل فيه المنظمة. فمثلاً زيادة الوعي الصحي بين أفراد المجتمع دفع بالكثير من المنظمات إلى إنتاج الورق الصحي بدلاً من اقتصار إنتاجهِ على منظمات معينة قبل فترات من الزمن.

وتجدر الإشارة إلى أن نموذج **Porter** للستراتيجيات العامة قد تم تطويره باتجاهين الأول من قبل **Cliff Bowman** إلى ما يعرف بالساعة الستراتيجية **Strategy clock**، الشكل

(3-10)، إذ يمثل هذا النموذج في حقيقتهِ مزيجاً للستراتيجيات العامة التي تمكن المنظمة من بلـوغ المزية التنافسية .

الشكل (3-10)
الساعة الستراتيجية



Source: Macmillan, H. and Tampoe, M. (2000), Strategic management: process- content and implementation, Oxford University Press.

والجديد في هذا النموذج، كمـا يلاحـظ مـن الشـكل السـابق، هـو السـتراتيجية الهجينـة **Hybrid strategy** والتي تمثل في حقيقتها الموازنة المثلى بين السعر وبين القيمة المدركة مـن قبـل الزبون كما هو الحال في السلع المنزلية إذ يقارن مشتروا هذه السـلع بـين أسـعار هـذه السـلع في الأسواق وبين ما يتوقع أن تفي بهِ هذه السلع من منافع أو فوائد.

أما الاتجاه الثاني فقد جاء عاماً وعلى لسان **Porter** نفسه عندما أصدر كتابه الموسوم «المزية التنافسية للأمم» عام **1990**م الذي خصصهُ للإجابة عن تساؤل مفاده إلى أي مدى يمكن أن تساهم خصائص الأمم (هياكل الاقتصاد، والقيم، والثقافات، والمنظمات، والتأريخ) في خلق

المزية التنافسية للمنظمات والمحافظة عليها في ميدان معين من الصناعة ، وذلك في دراسة امتدت أربع سنوات لواقع المنظمات في عشرة دول هي الدنمارك، وألمانيا، وايطاليا، واليابان، وكوريا، وسنغافورة، والسويد، وسويسرا، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة. اذ لوحظ أن الاهتمام قد تغير من المزية التنافسية المحلية إلى المزية التنافسية الأممية الأمر الذي يبرز الحاجة إلى النظر إلى ستراتيجية التركيز من زاويتين الأولى من خلال تلبية احتياجات مجموعة معينة من الزبائن بشكل أفضل من المنافسين **Focused differentiation** كما فعلت الخطوط الجوية اليابانية **Japan Airlines** عندما ركزت على المسافرين الأثرياء وذلك بتوفير خدمات إقامة تفوق الوصف للمسافرين من طوكيو إلى نيويورك ،إذ تكلف الرحلة الواحدة **9.300** دولار للمسافر الواحد. والثانية من خلال تخفيض التكلفة لهذه المجموعة **Cost Focus** كما فعلت **Cooper Tire and Rubber** بتركيزها على بيع الإطارات المستعملة لأصحاب السيارات الذين ليس بمقدورهم شراء الإطارات الجديدة، أو الاعتماد على الوجهتين **Best – cost focus** وبعبارة أخرى أصبحت الستراتيجيات العامة لـ **Porter** على النحو الآتي:-

- قيادة التكلفة.
- التمايز.
- التمايز المركز.
- التركيز على التكلفة.

والشكل الأتي يوضح هذه الستراتيجيات

الشكل(4-10)

نموذج (Porter , 1990) للستراتيجيات التنافسية

	التكلفة الأقل	التمايز
واسع	قيادة التكلفة	التمايز
ضيق	التركيز على التكلفة	التمايز المركز

Source: Porter, M. E. (1990), The competitive advantage of nations, Macmillan , Inc., The Free press , N. Y.

الستراتيجيات التعاونية

تصمم الستراتيجية التعاونية **cooperative strategies** على مستوى الأعمال **Business – level cooperative strategy** بشكل رئيس لمساعدة المنظمة في تطوير أداء احد منتجاتها في الأسواق. وبالتالي فأنها توضح ما ترغب المنظمة القيام بهِ للحصول على مزية تنافسية مقابل تعاطيها بمنتج معين. وبعبارة أخرى تلجأ المنظمات إلى صياغة الستراتيجية التعاونية على مستوى الأعمال عندما تصل إلى قناعة بشأن توحيد مواردها وقابلياتها مع شريك أو أكثر وما لذلك من انعكاسات في تميزها زبائنياً.

أنواع الستراتيجية التعاونية

حدد (**Hitt et al., 2004;2011**) أربعة ستراتيجيات تعاونية على مستوى الأعمال هي:-

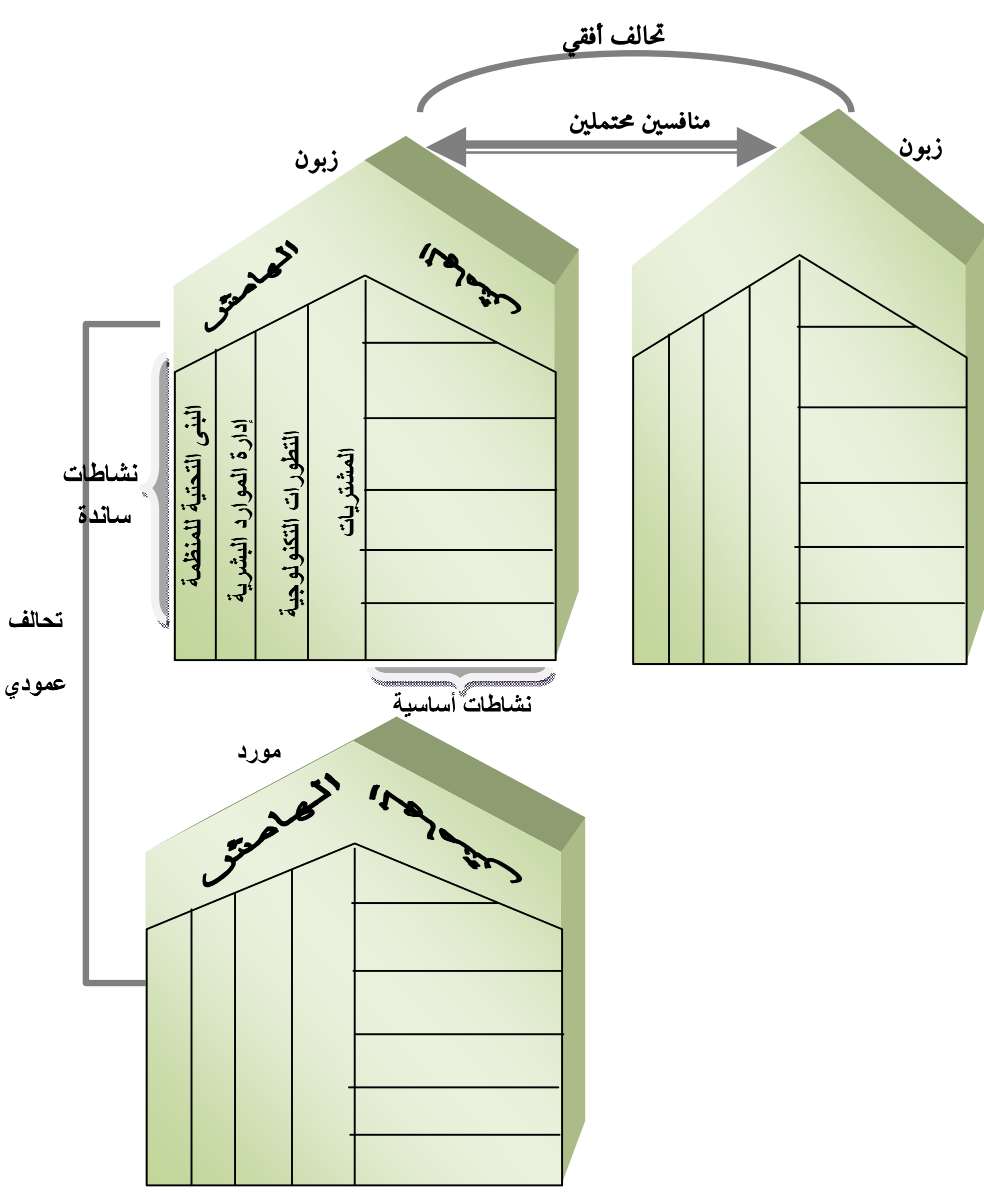
١- **التحالفات الستراتيجية المتممة Complementary strategic alliances**: وهي تحالفات على مستوى وحدات الأعمال تتقاسم المنظمة بموجبها بعض من مواردها وقابلياتها مع الآخرين بطريقة تكاملية. ويوجد نوعان من هذه التحالفات الشكل (**4-10**)، هما :-

- التحالف الستراتيجي المتمم العمودي **Vertical complementary strategic Alliance**: بموجب هذه الصيغة تتقاسم المنظمة مواردها وقابلياتها على مستوى مراحل مختلفة من سلسلة القيمة بهدف الحصول على مزية تنافسية. ومن الأمثلة على ذلك تحالفات شركة **Boeing** مع بعض الشركاء (شركة الخطوط الجوية الأمريكية وخمسة شركات يابانية) لتصميم وإنتاج الطراز 777 بسبب ضخامة حجم المشروع.
- التحالف الستراتيجي المتمم الأفقي **Horizontal complementary strategic alliance**: تقوم هذه الصيغة من التحالف على أساس قيام المنظمة بتقاسم بعض مواردها وقابلياتها وذلك لبعض مراحل سلسلة القيمة، وليس جميعها كما في النوع السابق، بهدف الحصول على مزية تنافسية. وعادة ما تلجأ المنظمات إلى هذه الصيغة عندما تتوافر لديها الرغبة في تطوير المنتجات أو طرائق التوزيع وذلك على الأمد الطويل. ومن أمثلة هذا النوع هو التحالف بين العديد من مجهزي قطع غيار السيارات لتمكين الشركات المنتجة للسيارات من الحصول على ما تريد من قطع الغيار بسهولة.

٢- **ستراتيجية الاستجابة للمنافسة Competition response strategy**: تفضل بعض المنظمات وعن طريق التحالفات الستراتيجية اعتماد ستراتيجية الاستجابة لتحركات المنافسين ونشاطاتهم عوضاً عن التزامها بعملية المبادرة في الفعل أو النشاط. ولعل من ابرز الأسباب التي تدفع المنظمات إلى مثل هذا التصرف هو صعوبة القيام بالفعل المعاكس أو التكلفة العالية للقيام بالفعل المستقل. ومن أمثلة هذه الستراتيجية التحالف الستراتيجي لشركة **Marathon Oil Co.** مع الشركة الثانية في روسيا لإنتاج النفط **Yukos** حيث أن التحالف قد قدم خدمات للشركات على نطاق مستوى النمو الدولي ، فضلاً عن كونهِ يمثل استجابة تجاه الأفعال الستراتيجية لشركات النفط الأخرى المنافسة على المستوى الدولي.

الشكل (10-4)

التحالفات الستراتيجية المتممة العمودية والأفقية



Source: Hitt,M.A., Ireland,D.,and Hoskisson,R.E.(2011). Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts, Ninth Edition, South-Western, a Part of Cengage Learning.

٣- **ستراتيجيات تخفيض المنافسة أو التآمر Competition reducing / collusive strategies**: تعد هذه الستراتيجيات احد الأشكال غير القانونية للستراتيجية التعاونية على مستوى الأعمال والتي تستخدم للحد من المنافسة. ويوجد نوعان من هذه الستراتيجيات هما :-

- المؤامرة الصريحة(الواضحة) **Explicit collusion**: تتضمن هذه الستراتيجية اجراء المنظمة المفاوضات المباشرة مع المنظمات المنافسة الأخرى والاتفاق معها بشأن مستوى الإنتاج أو مستوى الأسعار بهدف تخفيض حدة المنافسة.
- المؤامرة الضمنية **Tacit collusion**: تدور هذه الستراتيجية حول قيام بعض المنظمات في صناعة معينة بمراقبة التصرفات التنافسية لبعضها البعض ومن ثم الاستجابة من خلال قرارات الأنتاج أو التسعير. وتعد ستراتيجية الامتناع التبادلي (التعاوني) **Mutual forbearance strategy** شكلاً من أشكال المؤامرة الضمنية كونها تتضمن امتناع (تجنب) المنظمات عن مواجهة منافسيها لاسيما الذين يمارسون انشطتهم في أسواق متعددة.

٤- **ستراتيجية التخفيض غير المؤكد (المجهول) Uncertainty reducing strategy**: بموجب هذه الستراتيجية تتحالف المنظمة ستراتيجياً مع منظمة أخرى بهدف تقليل حالة عدم التأكد والمخاطرة المرتبطة بتطوير المنتجات الجديدة أو تطوير التقنيات الجديدة. ومن أمثلة هذه الستراتيجية هو التحالف بين شركة **General Motors** وشركة **Toyota** اليابانية بشأن انشطة البحث والتطوير لفترة خمسة سنوات الأمر الذي جعل أي من هاتين الشركتين يحتل المرتبة الأولى في صناعة السيارات في بلديهما، ثم ما لبثت كلتا الشركتين أن تحالفتا مع كل من شركة **Ford** وشركة **Daimler Chrysler** وشركة **Renault** لنفس الغرض.

References

1- Dobson,P. Starkey, K. ,and Richards, H. (2004), Strategic management: Issues and cases, Second edition, Blackwell Publishers Ltd.
2- Hill, C.W. and Jones, G.R. (2001),Strategic management theory : An integrated approach , 5 th ed. , Houghton Mifflin co.
3- Hill.C.W.L.,and Jones, G.R.(2010). Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Ninth Edition, South-Western, Cengage Learning.
4- Hill,Charles W. L. ,and Jones, Gareth R. (2012). Essentials of strategic management, Third Edition, South-Western, Cengage Learning.
5- Hitt , M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson , R. E. (2004), Strategic management : Competitiveness and globalization ,Thompson South – Western.
6- Hitt,M.A., Ireland ,D., and Hoskisson ,R.E.(2011). Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts, Ninth Edition, South-Western, a Part of Cengage Learning.
7- Harrison, J. S. and John , C. H. (1998), Foundations of strategic management , South – Western College Publishing , International Thompson Publishing Co.
8- Harrison, J. S. and John , C. H. (2008), Foundations of strategic management ,Fourth edition, South – Western College Publishing , International Thompson Publishing Co.
9- John, R. Cox, G. L. and Grinwade, N. (1997), Global business strategy, International Thompson Business Press.
10- Jones, G. R. (1995), Organizational theory: Text and cases, Addison – Wesley Publishing Co.
11- Kay,J.(1993),The Foundations of corporate success, Oxford University press.
12- Macmillan, H. and Tampoe , M.(2000), Strategic management: Process – Content and implementation , Oxford University Press.
13- Miles, R. and Snow, C. C. (1978), Organizational strategy: Structure and process , McGraw – Hill Co.
14- Morden,T.(2007) Principles of strategic management. Third edition, Ashgate Publishing Limited.
15- Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York.
16- Porter, M. E. (1990), The competitive advantage of nations, Macmillan Inc, The Free press, N. Y.
17- Porter, M. E. (1996), What is strategy, Harvard Business Review, Feb.

18- **Turban , E., MCLean , E. and Wetherbe , J. (1999) , Information technology for management : Making connections for strategic advantage , 2 ed Edition , John Wiley and Sons , Inc.**
19- **Thompson, A. and Strickland, A. J. (2003), Strategic management : Concepts and cases, McGraw – Hill / Irwin.**
20- **Thompson,J.,and Martin,F.(2005).Strategic management: Awareness and change,5th ed.,U.S.A.Thompson.**
21- **Wheelen,Thomas L.& Hunger,J.David(2012), Strategic management and business policy : Toward global sustainability. 13th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.**

الفصل الحادي عشر

الستراتيجيـــات الوظيفيـــة

Functional Strategy

أهداف الفصل

بعد قراءة الفصل الحالي ستكون ملماً بكل من الآتي:-

١- مفهوم الستراتيجية الوظيفية وعلاقتها بالمقدرة الجوهرية وعلاقة الأخيرة بالمقدرة المميزة.

٢- بيان الجهة المسؤولة عن صياغة الستراتيجية الوظيفية.

٣- التعرف على أنواع الستراتيجيات الوظيفية والستراتيجيات الفرعية المنبثقةِ عن أي منها .

٤- الستراتيجيات الوظيفية وعلاقتها بستراتيجيات الأعمال لاسيما ستراتيجيات (Porter,1980).

الستراتيجية الوظيفية

يأخذ الفصل الحالي على عاتقه مهمة توضيح الجوانب ذات الصلة بالمستوى الثالث من مستويات الستراتيجية الا وهو المستوى الوظيفي. وتصاغ الستراتيجيات الوظيفية **Functional strategy** من قبل مديري الوظائف في المنظمة كل في ميدانه الوظيفي، إذ يقع على عاتق أي من هؤلاء المدراء تحمل نوعين من المسؤوليات . يتمثل النوع الأول بامتلاك التصور الواضح عن الوسيلة التي يمكن من خلالها استثمار مقدرات المنظمة **Company competencies** لاسيما ذات الصلة منها بالمهارات ، معرفة الكيف **Know – How**،الموارد ، والتكنولوجيا والعمل على التنسيق بين هذه المقدرات والكيفية التي تمكنهم من الحصول على المقدرة الجوهرية **Core competency** . ولعل من الأمثلة البارزة لهذا النوع من المسؤوليات هو التوجه الجاد لشركة **Mercedes - Benz** نحو الاستثمار في تطوير مهارات البحث والتطوير وتصميم المنتج ، أو اعتماد شركة **Coca – Cola** على تشجيع المداخل الإبداعية في عمليات التسويق. أما النوع الثاني من المسؤوليات فأنهُ يتضمن سعي مديري الوظائف نحو فحص البيئة الوظيفية بقصد معرفة المنظمة لما يجري على وجه التحديد في الميدان التنظيمي الخاص بها وبالتالي تقليل حالة عدم التأكد البيئي. والستراتيجيات الوظيفية إذا ما أخذت بالاعتبار الجانبين المذكورين فأنها تكون قد ساهمت من جانبها في تحقيق النتيجة النهائية التي تسعى إليها ستراتيجيات الأعمال والمتمثلة في بلوغ المزية التنافسية. وبمعنى أدق إن أي من الستراتيجيات الوظيفية في وحدة الأعمال الستراتيجية أنما تصمم أساساً لدعم ستراتيجية الأعمال المعتمدة على مستوى هذه الوحدة. وبنفس الوقت تستمد الستراتيجية الوظيفية محتواها وجوهرها من التوجهات العامة التي تقوم عليها ستراتيجية الأعمال التي تستند بدورها أيضاً على ما تتضمنهُ ستراتيجية المنظمة من ثوابت وأسس عمل ذات نطاق شمولي واسع. وتجدر الإشارة إلى أن التمايز(الفرق) بين ستراتيجية الأعمال والستراتيجية الوظيفية يكون كبيراً إذا كانت المنظمة كبيرة ، في حين يتلاشى هذا التمايز إذا كانت المنظمة صغيرة.

تنطلق الستراتيجية الوظيفية **Functional strategy** عادة من ميدان وظيفي معين (نشاط) وتأخذ على عاتقها مسؤولية تحقيق أهداف كل من المنظمة ووحدات أعمالها الستراتيجية على حد سواء من خلال سعيها نحو تعظيم إنتاجية الموارد، وهي تتعلق

بتطوير وتعزيز المقدرة المميزة **Distinctive competence** وتزويد المنظمة او وحدة الاعمال بالمزية التنافسية (**Wheelen and Hunger,2004;2012**) . وبتعبير أخر تأخذ الستراتيجية الوظيفية على عاتقها مسؤولية تطوير أداء وظائف المنظمة والمحافظة على تناغمها مع بعضها البعض الأمر الذي من شأنهِ أن يؤدي إلى تحقيق أهداف ستراتيجية الأعمال(**Macmillan and Tampoe , 2000**)، فضلاً عن كونها تمثل أداة مناسبة للإفصاح عن خطط مديري الوظائف بشأن بلوغ الأهداف التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها من وراء انجاز هذه الوظائف (الأهداف الستراتيجية للوظائف). وقصد (**Thompson and Martin,2005**) بالستراتيجية الوظيفية تلك الستراتيجية التي تصمم وتدار بطريقة تمكن من تنفيذ الستراتيجية التنافسية (ستراتيجية الاعمال) بشكل سليم.

وإذا ما أرادت المنظمة ان يكتب النجاح لستراتيجياتها الوظيفية، فأن من الواجب عليها ان تصوغ هذه الستراتيجيات في ضوء مقدراتها المميزة **Distinctive Competencies** الكامنة في النشاط الذي ترغب صياغة ستراتيجيته **(Wheelen & Hunger, 2004)**. وتجدر الإشارة إلى تلاشي الفرق بين المقدرة الجوهرية**Core competency**،التي سبقت الإشارة إليها في الفصل الرابع،وبين المقدرة المميزة متى ما ساهمت موارد المنظمة وقابليتها في جعلها متميزة مقارنة بالمنافسين شريطة أن تكون هذه الموارد والقابليات ذات قيمة **Valuable**، ونادرة **Rare**، ومكلفة التقليد **Costly to imitate**، وغير قابلة للإحلال **No substitutable** **(Hitt et al., 2004)** ، الا ان (**Grant , 2000**) اضاف شرط الصلة ببقاء المنظمة في حالة المنافسة **Relevant**. وحديثاً أضاف (**Barney and Hesterly,2006** شرط التنظيم **Organization**.

ولدى مراجعة الأدبيات ذات الصلة تعذر الحصول على تحديد دقيق لما يقصد بالمقدرة المميزة سوى ما جاء على لسان(**Krajewski & Ritzman**). ففي مؤلفهما الموسوم (إدارة العمليات: ستراتيجية وتحليل) أوضح هذان الباحثان في طبعة عام 1993 أن المقصود بالمقدرة المميزة هو كل القوى والموارد الفريدة التي تأخذها الإدارة بالاعتبار عند صياغة ستراتيجيتها ، وأوضحا أن القوى والموارد تتمثل بكل من الآتي:-

- قوة العمل الماهرة والمدربة.

- كفاءة ومزايا تسهيلات الموقع(المكتب ،المخازن ، والمصانع...الخ).
- القدرة على خلق الطلب وتلبيته.

وفي عام 1999 عاد نفس الباحثين في طبعة لاحقة كي يعلنا ان هذه القوى والموارد إنما تتعلق بالآتي:

- قوة العمل المدربة بشكل جيد.
- التسهيلات الجيدة.
- المعرفة المالية في الحصول على الأموال واستعمالها ، فضلاً عن المعرفة السوقية بكيفية توزيع المنتجات أو تمييزها عن المنتجات المنافسة.
- التكنولوجيا ونظم المعلومات.

الستراتيجيات الوظيفية والمقدرة الجوهرية

سبق الحديث في الفصل السابق إن ستراتيجية الأعمال الناجحة هي الستراتيجية التي تبنى على أساس المقدرات الجوهرية التي ساهمت في بناءها وظائف المنظمة. وبعبارة أخرى يتمثل الهدف الستراتيجي لأي وظيفة من وظائف المنظمة في خلق **Create** المقدرة الجوهرية التي تساهم في إكساب المنظمة مزية تنافسية **(Jones, 1995)**. والمقدرة الجوهرية تصبح أساساً للمزية التنافسية إذا ما تحولت إلى مقدرة مميزة. والمقدرة الجوهرية تتحول إلى مقدرة مميزة متى ما تم أداء الوظيفة (النشاط) بشكل أفضل قياساً بما يؤديه المنافسون لهذه الوظيفة . وفي هذا الجانب يمكن القول إن الوظيفة المعنية تم تنفيذها بشكل أفضل من المنافسين متى ما تمكنت هذه الوظيفة من تحقيق الآتي **(Wheelen & Hunger, 2004)**:-

- خلق قيمة مدركة من قبل الزبون.
- امتلاكها قابليات تجعل منها متميزة عن قابليات الوظائف المناظرة لدى المنافسين.
- تطوير منتجات وخدمات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة لم تدخلها المنظمة من قبل.

وتأسيساً على ذلك فإن المقدرة الجوهرية تتعلق بامتلاك المنظمة لمهارات أداء الوظائف المختلفة، المعرفة من نوع خاص، والمعرفة التكنولوجية بشكل أفضل بالمقارنة مع المنافسين، وهي بذلك تقترب من مفهوم المقدرة المميزة (**Collis & Montgomery,1995; Kreitner & Kinicki,2001; Hitt et al. ,2004)**. والمقدرة الجوهرية من هذا الجانب إنما هي عملية تقييم

خارجي وليست عملية تقييم داخلي ، فالعبرة هنا ليس بما تعتقدهُ المنظمة من أن النشاط المعني يؤدى من قبلها بصيغة تتجاوز المنافسين الآخرين بل بالأداء الفعلي لذلك النشاط على وفق مستوى معين من المهارة والمعرفة يفوق مستوى المهارة والمعرفة التي يؤدي بها المنافسون هذا النشاط (**Collis & Montgomery ,1995**).

وكان (**Macmillan and Tampoe , 2000**) أكثر تحديداً في بيان النظم التي تستقر فيها المقدرة الجوهرية بنظام الإدارة والنظام التقني، إذ إن هذين النظامين من شأنهما أن يحققا التكامل بين كل من التكنولوجيا، والعمليات، والموارد، ومعرفة الكيف **Know – How** بالشكل الذي يجعل من منتجات المنظمة وخدماتها مصدراً لميزة تنافسية قابلة للبقاء ويكسبها قيمة مضافة مع مرور الوقت. وأكد (**Arora and Gambardelia , 1997**) على اهمية النظر إلى أبداع المنتجات الجديدة أو إعادة هندسة المنتجات الحالية كمصدر للمقدرة الجوهرية للمنظمات القائمة، أي أن المقدرة الجوهرية تستقر في نشاط البحث والتطوير. وانطلق (**Jones,1995**) من العموم عندما نظر إلى المهارات **Skills** والقدرات **Abilities** كمصدر للمقدرة الجوهرية للمنظمة، إذ تتمخض عن هذه المهارات والقدرات عن جانبين (مصادر المقدرة الجوهرية) هما:-

١- **الموارد المتخصصة**: يوجد نوعان من الموارد يتميزان بدور واضح في إكساب المنظمة ميزة تنافسية هما الموارد الوظيفية والموارد التنظيمية. وتمثل الموارد الوظيفية المهارات الفردية الكامنة في أحدى وظائف المنظمة مثل مهارات تصميم البرامج لدى شركة **Microsoft**، ومهارات البحث والتطوير لدى شركة **3M**، ومهارات تطوير المنتجات الجديدة لدى **Procter and Gamble** . أما الموارد التنظيمية فأنها تعبر عن الخصائص أو السمات **Attributes** التي من شأنها أن تكسب المنظمة ميزة تنافسية. ولعل من ابرز أنواع هذه المهارات هي مهارات فريق الإدارة العليا، ورؤية مؤسس المنظمة، وبعض الموارد القيمة والنادرة كالموقع ، واحتياطيات رأس المال، والمعدات، والسمعة الطيبة، والعلامة التجارية.

٢- **القدرات التنسيقية**: تشير القدرات التنسيقية إلى قدرة المنظمة على التنسيق بين مواردها الوظيفية والتنظيمية لتحقيق أقصى منفعة ممكنة. وعادةً ما تستعمل المنظمات الهيكل التنظيمي أو الثقافة التنظيمية كأدوات لتحقيق التناسق المنشود بين الموارد الوظيفية والموارد التنظيمية.

ولم يذهب (Coyne et al.,1997) بعيدا عن ذلك عندما أوضحوا ان المقدرات الجوهرية للمنظمة تستقر في جانبين هما:

١- **الجانب الواقعي Insight**: والذي يتمثل بكل من:

- المعرفة التكنولوجية أو المعرفة العلمية التي تشكل أساساً للاختراعات.
- امتلاك البيانات.
- المعلومات.
- الابتكارات المتجسدة بصيغة منتجات جديدة ناجحة.
- التحليل والاستدلال المتميزين.

٢- **الجانب المستقبلي المنظور Foresight:** والذي يتضمن قدرة المنظمة ممثلة بوظائفها على تقديم منتجات وخدمات تضاهي في جودتها ما يقدمهُ أفضل الحرفيين تحت ظروف عمل مثالية ، وبذلك يكون **Coyne** وزملاؤه قد اتفقوا على أن المقدرة الجوهرية تستقر في جميع أرجاء المنظمة ، أي حيثما وجدت المهارة والمعرفة.

أنواع الستراتيجيات الوظيفية

يمكن التعامل مع الستراتيجيات الوظيفية على وفق انشطة المنظمة الرئيسة والمساعدة وكالآتي:-

١- ستراتيجية التسويق Marketing strategy

ستراتيجية التسويق مصطلح عام يستخدم لوصف برنامج المنظمة في اختيار تقسيم سوقي معين والعمل على إشباع هذا التقسيم من خلال الاستعمال المناسب لعناصر المزيج التسويقي. وستراتيجية التسويق بهذا الوصف تشير إلى خطة المنظمة للوصول إلى الزبون عبر تشخيص السوق المستهدف والبرنامج التسويقي الخاص به (الديوه جي، 1999) **(Berkowiez et al., 1989)**، وعليه فإن الهدف من ستراتيجية التسويق يتمثل في جانبين هما **(Wheelen and Hunger , 2012)**:

- الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة في السوق الحالية للمنتج الحالي من خلال إشباع السوق واختراقه.
- البحث عن أسواق جديدة للمنتجات الحالية.

والستراتيجية التسويقية المناسبة للمنظمة تعتمد على عوامل عديدة منها أهداف المنظمة، وستراتيجياتها، وزبائنها المستهدفين، والمرحلة التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته، والستراتيجيات التسويقية للمنافسين، والحالة الاقتصادية. وركز **(Smith et al., 1985)** من جانبه على الموقف التنافسي للسوق وحجم المنظمة كعوامل أساسية في تحديد الستراتيجية التسويقية المناسبة عندما قسم المنظمات إلى أربعة أصناف تنافسية رئيسة هي :-

- قادة السوق **Market leader**: وفيها يمكن للمخطط التسويقي ان يختار بين هدفين من أهداف النمو التسويقي. يتمثل الأول بسعي المنظمة لتوسيع حجم إجمالي السوق من خلال ثلاث ستراتيجيات تسويقية هي التفتيش عن زبائن جدد **Find new users**، وإيجاد استعمالات جديدة للمنتج **Find new uses**، وزيادة معدلات استهلاك المنتج **Increase usage**.أما الهدف الثاني فيتمثل إما بزيادة الحصة السوقية عبر استعمال أي من الستراتيجيات الثلاث أعلاه أو بالمحافظة على الحصة السوقية بالاعتماد على أربعة ستراتيجيات هي ستراتيجية الإبداع **Innovation strategy** (تطوير منتجات ووسائل توزيع جديدة)، وستراتيجية التحصين (التركيز على الأسعار المناسبة مع الحرص على تقديم العلامات الجديدة)، وستراتيجية المواجهة **Confrontation strategy** (الاستجابة السريعة والمباشرة للمتحدين)، وستراتيجية المضايقة المستمرة **Harassment strategy** (محاولة المنظمة التأثير السلبي على الموردين أو الموزعين الرئيسين في السوق).
- متحدي السوق **Market challengers**: وهي منظمات ذات حصة سوقية كبيرة غير أنها ليست المنظمات ذات الحصة الأكبر في السوق. واعتمد **(Smith et al. , 1985)** في تحديد الستراتيجيات التسويقية لهذه المنظمات على ما طرحهُ **(Fogg , 1974)** من حيث وجود خمسة ستراتيجيات هي:-
  - ✓ المحافظة على أسعار اقل من أسعار المنافسين.
  - ✓ تقديم منتجات جديدة أو مطورة أو/ وتحفيز حاجات جديدة للزبائن.
  - ✓ تطوير الخدمة لاسيما ما يتصل بسرعة حصول الزبائن على الخدمة.
  - ✓ محاولة امتلاك قوة بيع (رجال بيع) جيدة ، فضلاً عن امتلاك نظام توزيع كفء.
  - ✓ زيادة وتطوير الحملات الإعلانية والترويجية.
- تابعوا السوق **Market followers**: وهي منظمات اختارت ان لا تتحدى قادة السوق الأمر الذي يجعل من حصتها السوقية اقل من الحصة السوقية لقادة السوق. وتمتاز هذه

المنظمات بكونها ذات ربحية جيدة كما وان أهدافها التسويقية تركز بدرجة رئيسة على حماية حصتها السوقية والمحافظة على زبائنها الحاليين.

- مركزوا السوق **Market nichers**: تحاول هذه المنظمات ان تشغل حيزاً صغيراً في السوق سبق وان تجاهلتهُ المنظمات الأخرى. وتميل هذه المنظمات إلى التخصص، تجزئة أسواقها بعناية، الاستعمال الكفء للأموال المخصصة للبحوث، والنمو المتصف بالحذر.

٢- **ستراتيجية الموارد البشرية Human resource strategy**

تشير ستراتيجية الموارد البشرية إلى ممارسات **Practices** أو خيارات **Choices** الموارد البشرية المصممة لملائمة أنواع ستراتيجيات الأعمال **(Gomez –Mejia et al. , 1998)**. اوهي عملية ادارة قوى العمل بطريقة تحقق مزية تنافسية مستدامة للمنظمة**(Itika,2011)**. ولا يوجد اتفاق بين الباحثين في ميدان ادارة الموارد البشرية على عدد الستراتيجيات الفرعية لستراتيجية ادارة الموارد البشرية، غير ان هذه الستراتيجيات يمكن اجمالها بالآتي (الجعدني، **2002**):

- ستراتيجية تحليل العمل وتصميمه: وتتضمن تحديد المنظمة أو وحدة الأعمال للمسؤوليات التي تتضمنها الأعمال وتحديد المهارات والمعارف والخبرات التي يجب ان تتوافر في شاغليها وبما يتناسب مع محتوى ستراتيجية الأعمال.
- ستراتيجية تخطيط الموارد البشرية: تدور هذه الستراتيجية حول تحديد المنظمة أو وحدة الأعمال لحاجتها المستقبلية من الأفراد العاملين كماً ونوعاً استناداً لمتطلبات ستراتيجية الأعمال من الوظائف الجديدة في علاقتها التكاملية مع ستراتيجية المنظمة.
- ستراتيجية التوظيف: تختص هذه الستراتيجية بتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتطبيع على أجواء العمل. كما من شأن هذه الستراتيجية أن تحدد استعانة المنظمة بالعمالة المؤقتة أو الدائمية فضلاً عن ابتداء عملية الاستقطاب من داخل المنظمة (عرض فرص العمل على الأفراد في المنظمة الذين بدورهم يعرضونها على عوائلهم أو أصدقائهم) أو من خارج المنظمة.
- ستراتيجية التدريب: تهتم هذه الستراتيجية بجهود المنظمة المستقبلية الهادفة لإكساب الأفراد في المنظمة ولمختلف المستويات والمهارات والمعارف التي من شأنها ان تكيف سلوكياتهم بما يتلائم مع متطلبات الوظائف الحالية أو المستقبلية. وقد تستعين المنظمات بمواقع العمل لأجراء التدريب كما قد تستعين بالجامعات أو مراكز التدريب المتخصصة في هذا الجانب.

- ستراتيجية التعويض: توفر هذه الستراتيجية الأساس الملائم لتصميم نظام التعويض الموجه نحو المحافظة على الأفراد الأكفاء وجذب الآخرين من خارج المنظمة وبالكيفية التي تنسجم مع محتوى ستراتيجية الأعمال وتوجهاتها الأساسية. وبعبارة أخرى تهتم هذه الستراتيجية بتحديد مستويات الرواتب والأجور ودفع الحوافز بمختلف أنواعها (المادية والمعنوية).
- ستراتيجية تقييم أداء العاملين: تتوجه هذه الستراتيجية نحو تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها قياس أداء العاملين ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف كي يتم التوصل إلى الحلول بشأن تعزيز الجوانب الايجابية في الأداء وتلافي الجوانب السلبية فيه.

٣- ستراتيجية العمليات Operations strategy

يمكن تحديد ملامح ستراتيجية العمليات في أية منظمة على وفق اتجاهين، الأول يرى أن ستراتيجية العمليات هي مجموعة من القرارات الستراتيجية التي يقصد منها تحقيق الأهداف المنشودة من ستراتيجية الأعمال**(Krajewski and Ritzman ,1999)**، الشكل**(1-11)**. والثاني يرى أن ستراتيجية العمليات تمثل في حقيقتها مجموعة من المراحل أو الخطوات التي من شأنها أن توفر الإطار الذي تتخذ ضمن نطاقه قرارات الإنتاج **(Evans ,1997)**،الشكل**(2-11)**.

الشكل (1-11)

أنموذج (Krajewski & Ritzman,1999)

الخيارات الستراتيجية	
- الأسبقيات التنافسية	- خط المنتج أو الخدمة
- أدارة الجودة	- ستراتيجية الوضع

قرارات التشغيل	
- أدارة المواد	- نظم الخزين
- التخطيط الكلي	
- جدول الإنتاج الرئيس	

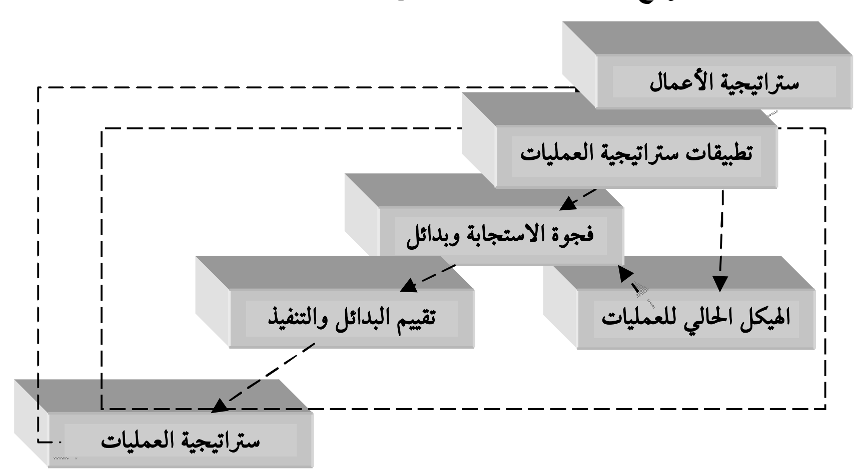
قرارات التصميم	
- تصميم مراحل الإنتاج.	- الطاقة.
- أدارة التقانة.	- الموقع.
- الترتيب الداخلي.	

العمليات السلاح التنافسي للمنظمة

Source: Krajewski, L.& Ritzman ,L.(1999),Operations management: Strategy and analysis , 5th Edition ,Addison – Wesley Publishing Co

الشكل (2-11)

أنموذج (Evans ,1997) لستراتيجية العمليات



Source: Evans, J.R. (1997), Production and operations management: Quality – performance and value, 5th Edition, West Publishing Co.

وبشكل عام يمكن القول إن ستراتيجية العمليات من شأنها أن توفر إجابة محددة وواضحة عن التساؤلات الآتية (Noori and Radford ,1995):

- ما هي المنتجات التي سوف يتم تصنيعها في المنظمة؟ وما هي المنتجات التي تشترى من الخارج؟
- ما هي طبيعة العمليات التي سوف تستعمل لإنتاج المنتجات؟ وما هي درجة مرونتها المستقبلية ؟
- ما هي التسهيلات الإنتاجية التي نحتاجها في المستقبل ؟ وأين سيكون موقعها؟ وما الدور الستراتيجي الذي سوف تنهض به كل واحدة منها ؟
- ما نوع العمليات التشغيلية التي سوف تؤديها كل تسهيلة من التسهيلات الإنتاجية ؟
- من هم الموردون في المستقبل؟ وما هي طبيعة العلاقات معهم؟
- ما نوع قوة العمل التي المطلوبة في المستقبل ؟ وماهو دورها المستقبلي؟
- ما نوع الهيكل التنظيمي الذي سوف يتم اعتماده؟ وماهو دور المديرين والملاك الساند؟
- هل من الممكن أن تساهم المنظمة في تطوير تقانات العمليات أم تشتريها؟ وكيف تنظم العمليات هل على أساس المنتج أم على اساس العملية(ستراتيجية الوضع).

٤- ستراتيجية التمويل Financial strategy

تهتم ستراتيجية التمويل بالخيارات الستراتيجية ذات الأبعاد المالية لكل من ستراتيجية المنظمة وستراتيجية الأعمال. وتحاول هذه الستراتيجية تحقيق احد الأهداف الرئيسة للمنظمة وهو هدف تعظيم القيمة السوقية للمنظمة من خلال عملية المبادلة بين النسبة المرغوبة للمديونية إلى حق الملكية من جانب والاعتماد على التمويل الطويل الأجل المتأتي من مجرى النقد الداخل للمنظمة من جانب آخر.

وتجدر الإشارة إلى وجود عدد من ستراتيجيات التمويل الشائعة الاستعمال بين المنظمات منها ستراتيجية البيوع الخارجية الممولة بالمديونية أو المرفوعة **(LBO) Leveraged Buy Out** وستراتيجية السهم المقتفى الأثر **Tracking Stock** وستراتيجية الفصل الحادي عشر **Chapter 11**. تشير ستراتيجية البيوع الخارجية المرفوعة إلى عملية الشراء (الاكتساب) السري لوحدة أعمال ستراتيجية تعاني من مشكلات عديدة، من قبل جهة معينة تأخذ على عاتقها عملية شراء الأسهم من خلال المديونية أو ما تسمى بالديون الموثقة بموجودات المنظمة (سندات الخردة **Junk Bonds**) (الشماع،**1992**)(**Kolb and Demong , 1988**). وهذه الستراتيجية عادةً ما تنتهي ببيع المنظمة القائمة بالشراء لموجوداتها من اجل تسديد قيمة الدين بفوائده المرتفعة وذلك على وفق ما تؤيدهُ الشواهد العملية للمنظمات التي اعتمدت هذه الستراتيجية خلال عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، غير أن هناك من يرى ان نقطة القوة في هذه الستراتيجية تكمن في قوة العلاقات التي تربط بين المنظمة وبين منظمات الأعمال ذات الطبيعة المالية كمصارف الاستثمار مثلاً (**Collis & Montgomery ,1995**).

وتقوم ستراتيجية السهم المقتفى الأثر على ربط المنظمة لجزء من أسهمها العادية ببعض وحدات الأعمال التي ترغب الإدارة العليا في زيادة نموها خلال الفترة القادمة بدلاً عن بيعها.ويلاحظ في هذه الستراتيجية احتفاظ المنظمة الأم بحق الرقابة على وحدات الأعمال التي تتمتع الجهة المشترية للأسهم بإدارتها بصلاحية التمويل الخارجي لتحقيق مستوى النمو المنشود بدلاً عن بيع أسهمها لمنظمة أخرى (**Wheelen and Hunger, 2004 ;2012**).

ومن جانب آخر تتمتع المنظمات العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية لاسيما تلك التي تعاني من مشكلات مالية متواصلة بحق الانضمام الطوعي إلى ما يعرف **Chapter 11 Protection** من قانون الإفلاس الاتحادي الذي يجيز للمنظمات التي تشعر إدارتها بإمكانية حل

مشكلاتها المالية لو أنها أعطيت الوقت الكافي لذلك وتخلصت من بعض الضغوطات الحالية. وبالمقابل فإن جميع القرارات الإدارية لاسيما المالية يجب ان تحوز على موافقة المحكمة الاتحادية **(Harrison and John , 2008)**.

ويرى(**David ,2001;2011**) إن من أهم مجالات الستراتيجية المالية هي تحديد الهيكل المناسب (الأمثل) لرأس المال من حيث تحديد المزيج من حق الملكية والإشكال المتنوعة للمديونية (قرار التمويل)،واقتراح خطة الانفاق الاستثماري في الموجودات الثابتة في ضوء ما يعرف بمعايير الاستثمار(قرار الاستثمار)، وتحديد التوجهات الرئيسة لاحتجاز الأرباح أو توزيعها أو إعادة استثمارها (قرار مقسوم الأرباح).وبعبارة أخرى تعد القرارات الثلاثة أعلاه قرارات ستراتيجية تتخذ في حدود سلطة الإدارة المالية وهي ذات تأثير كبير في الأداء المالي على المدى الطويل بشكل خاص والأداء الستراتيجي للمنظمة بشكل عام.

٥- ستراتيجية ادارة المعرفة Knowledge management strategy

أصبحت ادارة المعرفة في عالم اليوم احد وظائف المنظمات المعاصرة مما يستلزم وجود ستراتيجية وظيفية خاصة بهذا الميدان الوظيفي. وستراتيجية ادارة المعرفة بهذه الكيفية هي ستراتيجية وظيفية للمنظمات التي ينصرف نطاق عملها إلى توليد المعرفة **(Macmillan and Tampoe , 2000)**. والمعرفة في حقيقتها هي الاستنتاج المتأتي من ربط المعلومات مع بعضها البعض ومقارنتها مع ماهو معروف في الوقت الحاضر. والمعرفة من بعد ذلك هي المورد الاقتصادي الأساس مقارنة برأس المال أو العمل أو الموارد الطبيعية. وان ادارة هذا المورد الثمين تمتد إلى تلك الطريقة الجديدة للتفكير المتصل بتنظيم الموارد الفكرية وتقاسمها.

تقوم ستراتيجية ادارة المعرفة على أساس الربط بين مدخلين هما (Daft, 2004):

- **مدخل الأفراد / الوثائق People-document approach**: يقوم هذا المدخل على جمع المعرفة وتصنيفها وخزنها في قواعد بيانات يسهل الوصول إليها واستعمالها من قبل أية جهة في المنظمة ، ويحتاج هذا المدخل إلى استثمار كبير في تكنولوجيا المعلومات واعتماد عدد من الآليات منها:
  - ✓ خزن البيانات واسترجاعها.
  - ✓ خارطة المعرفة:- وهي خارطة توضح المكان الذي توجد فيه المعرفة داخل المنظمة والكيفية التي يتم من خلالها الوصول إليها.

✓ المكتبات الالكترونية:- والتي تتضمن كتب ووثائق ومقالات وأفلام وثائقية الكترونية يمكن الرجوع إليها في أي وقت ومن قبل الجميع.

- مدخل الفرد / الفرد **Person to person approach**: يركز هذا المدخل على عملية نقل المعرفة والخبرة الشخصية (المعرفة التكتيكية) عبر الاتصال الوجاهي المباشر. ويتطلب هذا المدخل استثمارا معتدلا في تكنولوجيا المعلومات غير انهُ يستخدم آليات تختلف عن المدخل الأول وهي:-

✓ المناقشات المباشرة.

✓ التعلم من التجارب السابقة من حيث المشكلات التي واجهت المنظمة أثناء الفترات السابقة والتعرف على الكيفية التي تم التعامل فيها مع تلك المشكلات وذلك من خلال تناقل القصص والروايات التاريخية ذات الصلة بالمنظمة وجوانب عملها.

✓ الجماعات المهنية: وتتضمن عدداً من الأفراد ممن يلتقون بشكل غير رسمي للبحث في مشكلات محددة ومحاولة إيجاد حلول مشتركة لهذه المشكلات. وتجدر الإشارة إلى إن الانضمام لهذه الجماعات يكون اختيارياً ويبقى دور المنظمة مقتصراً على تقديم الدعم للمساعدة في نشر المعرفة.

٦- ستراتيجية البحث والتطوير Research and development strategy

تهتم ستراتيجية البحث والتطوير بالجوانب الآتية **(Wheelen and Hunger , 2004)**:

- انشطة الإبداع والتحسين في المنتج أو العملية.
- كيفية الحصول على التقانة الجديدة (التطويرات الداخلية، والاكتساب الخارجي، والتحالفات الستراتيجية).
- تحديد درجة كثافة انشطة البحث والتطوير والتي تشير إلى ما تخصصهُ المنظمة من نفقات للبحث والتطوير كنسبة مئوية من إيراد المبيعات وبالتالي تحديد فيما إذا كانت المنظمة قائدة للتقانة أم تابعة لها.
- اختيار المزيج المناسب من أنواع البحث والتطوير، إذ يوجد ثلاثة أنواع من البحث والتطوير، الأول هو البحث والتطوير الأساس **Basic R&D** الذي يتعلق بالبحوث المنشورة وبراءات الاختراع ، والثاني يتمثل ببحث وتطوير المنتج **Product R&D** والذي يهتم بعدد المنتجات الجديدة التي قدمت بنجاح فضلاً عن نسبة إجمالي المبيعات

إلى الأرباح المتأتية عن المنتجات التي سبق وان تم تقديمها. أما النوع الثالث فهو بحث وتطوير العملية **Process or engineering R&D** والذي تنعكس نتائجهُ في تخفيض تكاليف التصنيع للوحدة الواحدة وتخفيض عدد الوحدات المعيبة.

وركز (Hill and Jones,2001) من جانبهما على الدور الذي تؤديه ستراتيجية البحث والتطوير في بلوغ الكفاءة التنظيمية(نسبة المخرجات إلى المدخلات) من خلال جانبين هما:

- تصميم المنتجات التي يمكن إنتاجها بسهولة وذلك بتقليص عدد الأجزاء الداخلة في إنتاج أي منها.
- بلوغ الريادة في إبداع العملية(الإبداع المتضمن تطوير كفاءة أداء العملية الإنتاجية).

الستراتيجيات الوظيفية وستراتيجية الأعمال

يستدعي المنطق الستراتيجي بالضرورة وجود توافق بين محتوى الستراتيجيات الوظيفية وبين محتوى ستراتيجية الأعمال المعتمدة من قبل وحدة الأعمال الستراتيجية أو من قبل المنظمة ذات النشاط المنفرد. والجدول (1-11) أدناه يوضح الكيفية التي تساهم بها أي من وظائف المنظمة الرئيسة والمساعدة في تحقيق الستراتيجيات التنافسية العامة **(Porter , 1980)**.

الجدول (1-11)

العلاقة بين وظائف المنظمة وستراتيجيات الأعمال التنافسية

الميدان الوظيفي	قيادة التكلفة	التمايز
الموارد البشرية	- تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل. - تحديد الحجم المناسب من الموارد البشرية. - تحديد المهارات المطلوبة حالياً والمتوقعة	- استقطاب الأفراد من ذوي المهارات المتميزة. - زيادة فرص التدريب. - المحافظة على الكفاءات الحالية عبر وسائل التحفيز المادي والمعنوي
العمليات	- الانتفاع من اقتصاديات الحجم. - ادارة التكنولوجيا. - نظام الإمداد. - نوع نظام التصنيع.	- الجودة. - الاعتمادية. - الأيصائية. - المرونة.

الميدان الوظيفي	قيادة التكلفة	التمايز
التسويق	-المحافظة على الزبائن الحاليين. - زيادة معدلات الاستهلاك. - إيجاد استعمالات جديدة للمنتج.	- خدمة الزبون. - خلق المكانة الذهنية للمنظمة ومنتجاتها لدى الزبائن. - الاستعمال الكفوء لعناصر المزيج التسويقي.
التمويل	- تحديد الهيكل الأمثل لرأس المال. - التزامن بين آجال المطلوبات وآجال الموجودات (قاعدة المقابلة). - تحديد اجل المديونية في ضوء مستويات أسعار الفائدة الحالية والمتوقعة.	- المردود الجيد من حق الملكية. - الأرباح الجيدة للسهم العادي الواحد - مقسوم الأرباح الجيد للسهم العادي الواحد.
البحث والتطوير	- الوصول إلى تصميم المنتج الأقل تكلفة. - اكتشاف الطرائق المؤدية إلى زيادة قيمة الانشطة بأقل تكلفة.	- الوصول إلى المنتج المميز الذي يزيد من القيمة التي يحصل عليها الزبون. - الإبداع في الانشطة الأخرى من اجل زيادة القيمة التي يحصل عليها الزبون.
ادارة المعرفة	- تشجيع الأفراد على نقل المعرفة المكتسبة من المؤتمرات والدورات التدريبية إلى زملائهم الذين لم تتح لهم فرصة الحضور أو المشاركة. - الاستفادة من طبيعة المشكلات التي واجهت المنظمة في الماضي وسبل معالجتها. - تشجيع النقاشات البناءة والمستمرة الهادفة لزيادة تبادل المعارف والخبرات بين الأفراد في مختلف مستويات المنظمة.	- الابتكار المستمر. - الاستجابة الفاعلة لتحديات العولمة والتجارة الالكترونية. - زيادة الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة والقيمة الدفترية لها.

وخلاصة لما جاء في الفصول الثلاث السابقة الذكر أوجز (السيد، 1999) العلاقة الترابطية بين كل من الستراتيجيات على مستوى المنظمة، والستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الستراتيجية، والستراتيجيات على المستوى الوظيفي بالجدول (2-11) .

جدول (11-2)

العلاقة بين ستراتيجية المنظمة وستراتيجية وحدات الأعمال والستراتيجيات الوظيفية

الفقرة	ستراتيجية المنظمة	ستراتيجية وحدات الأعمال الستراتيجية	الستراتيجيات الوظيفية
الغرض	تحقيق رسالة المنظمة	تنفيذ ستراتيجية المنظمة	تنفيذ ستراتيجية المنظمة وستراتيجية وحدات الأعمال الستراتيجية
الانشطة الداخلية	الرقابة على درجة مساهمة الوحدات الستراتيجية في تحقيق رسالة المنظمة	التنسيق مع الوحدات الأخرى وخلق مزايا تنافسية لكل واحدة منها	أدارة العمليات والمشكلات اليومية
التساؤلات الرئيسة	- ماهو ميدان عمل المنظمة حاليا ؟ - ماهو ميدان العمل الذي يجب إن تكون فيه ؟	- هل يعد التغيير تهديداً للمنظمة أم عاملاً محفزاً لها؟ - ماهي الفرو قات بين المنتجات أو الأسواق المتاحة لنا ؟	-هل نعمل ضمن الإطار الزمني الذي حدد مسبقاً؟
الانشطة الخارجية	رصد التغيرات في البيئة الخاصة.	التركيز على صناعة محددة أو منتج معين أو سوق محدد.	توقع التغييرات المحتملة في وحدات الأعمال من حيث المنتجات أو الستراتيجيات.
الإطار الزمني	طويل الأجل(أكثر من ٣ سنوات)	متوسط الأجل (١-٣ سنة)	قصير الأجل (اقل من سنة واحدة)
قياس الأداء	غامض ومرن	يمكن قياسهُ إلى حد ما ويتمتع بدرجة من المرونة لا بأس بها	تفصيلي وأكثر تحديداً

المصدر بتصرف من

السيد، إسماعيل محمد (1999)، الإدارة الستراتيجية:- مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، القاهرة – جمهورية مصر العربية.

References

1- Arora, A. and Gambardelia, A. (1997), Domestic markets and international competitiveness: Generic and product specific competencies in the engineering sector, strategic Management Journal, vol. 18, special number issue.

2- Barney, J.B.& Hesterly, W.S.(2006), Strategic management & competitive advantage: Concepts and cases , Prentice Hall

3- Berkowitz, E.N. kerin, R.A. and Rndelius, W. (1989), Marketing, Richard D. Irwin. V. S. A.

4- Collis,D.J.&Montgomery,A.(1995),Competing on resources: Strategy in the 1990s,Harverd Business Review.July-Augest.

5- Coyne,K.,Hall,S.,Clifford,P.G.(1997),Is your competence a mirage?, Mckinsey Quarterly(1).http:\\instruction.bus.wisc.edu\mcarpenter.

6- Daft, R. L. (2004), Organization theory and design, 8 th Edition, Thompson , South - Western.

7- David, F. R.(2001), Strategic Management: Concepts and Cases , 9 th Edition , Prentice – Hall , N. J.

8- David, Fred R.(2011), Strategic management: concepts and cases, 13th ed, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

9- Evans, J. R. (1997), Production and operations management: Quality – Performance and value, 5th Edition, N. Y., west Publishing Co.

10- Gomez – Mejia, L. , Balkin , D. and Cardy , R. (1998), Managing human resources , N. J. , Prentice – Hell.

11- Grant, R.M.(2000), Contemporary strategy analysis: Concepts – techniques and applications , 3ed ed. , Blackwell Publishers Ltd.

12- Harrison, J. S. and John , C. H. (2008), Foundations of strategic management ,Fourth edition, South – Western College Publishing , International Thompson Publishing Co

13- Hitt, M. A. , Ireland , R , D. and Hoskisson , R. E. (2004) , Strategic management :Competitiveness and globalization , Thompson , South – western , 5th Edition.

14- Hill, C.W. and Jones , G.R. (2001) ,Strategic management theory: An integrated approach , 5th ed. , Houghton Mifflin co.

15- Itika,J.,S.(2011). Fundamentals of human resource management: Emerging experiences from Africa, African Studies Centre.

16- Jones, G. R.(1995) , Organizational theory: Text and cases , Addison – Wesley Publishing Co.

17- Kolb, B.A. and Demong , R. F. (1988), Principles of financial management, Second Edition , Business Publication , Inc.
18- Kreitner,R. & Kinicki ,A.(2001),organizational behavior, Fifth Edition, Irwin-McGraw-Hill.
19- Krajewski, L. and Ritzman, L. (1999), Operations management: Strategy and analysis , 5th Edition , Addison – Wesley Publishing Co.
20- Krajewski, L. and Ritzman, L. (1993), Operations management: Strategy and analysis , 3th Edition , Addison – Wesley Publishing Co.
21- Macmillan, H. and Tampoe , M. (2000), Strategic management: Process – content and implementation , Oxford University press.
22- Noe, R., Hollenbeck, J., Cerhart, B. and Wright, P. (1996), Human resource management: Gaining a competitive advantage, Illinois, Richard D. Irwin.
23- Noori, H. and Radford, R. W. (1995), Production and operations management: Total quality and responsiveness, International Edition , McGraw – Hill.
24- Porter , M. E. (1980), Competitive strategy, N. Y. The Free Press.
25- Smith D. G. Arnold , D. R. and Bizzell , B. G. (1985) , Business strategy and policy, Houghton Mifflin Co.
26- Thompson,J.,and Martin ,F.(2005).Strategic management: Awareness and change,5th ed., U.S.A.Thompson.
27- Turban, E., MCLean , E. and Wetherbe, J.(1999), Information technology for management: Making connections for strategic advantage , 2 ed Edition , John Wiley and Sons , Inc.
28- Wheelen , L. T. and Hunger , J. D.(2004), Strategic management and business policy: Concepts, Prentice – Hall. Co.
29- Wheelen ,Thomas L.& Hunger , J. David (2012), Strategic management and business policy : Toward global sustainability. 13th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

المصادر العربية

١- السيد، إسماعيل محمد (1999)، الإدارة الستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٢- الجعدني، فيصل محمد (2002)، العلاقة بين ستراتيجية الأعمال وستراتيجية أدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في ادارة الأعمال / جامعة بغداد.
٣- الديوه جي، أبي سعيد (1999)، ادارة التسويق، الطبعة الثانية، جامعة الموصل.
٤- الشماع، خليل محمد حسن (1992)، الإدارة المالية، الطبعة الرابعة، جامعة بغداد.
٥- الفخري، عوني محمد (2002)، التنظيم القانوني للشركات متعددة الجنسيات والعولمة، مطبعة إيلاف، دار الحكمة، بغداد.

الفصل الثاني عشر

الإدارة الستراتيجية في البيئة الدولية

Strategic management in international environment

أهداف الفصل

بعد اكمال قراءة هذا الفصل يستطيع القارئ الاجابة على الاسئلة الآتية:

١-ماذا يعني مصطلح الستراتيجية الدولية؟ وكيف يمكن التعاطي معها؟

٢-هل تختلف الادارة الستراتيجية في المنظمات الدولية عنها في المنظمات المحلية؟ واين يكمن وجه الاختلاف؟

٣-ماهي دوافع صياغة الستراتيجية الدولية من قبل المنظمات؟

٤-اين تكمن ابعاد الستراتيجية الدولية؟

٥-ماذا نعني بالستراتيجية الدولية على مستوى الاعمال ؟ وماهي ابرز تصنيفاتها؟

٦-ماذا نعني بالستراتيجية الدولية على مستوى المنظمة؟ وماهي ابرز تصنيفاتها؟

توطئة للستراتيجية الدولية

اضحت الجوانب المتصلة بالستراتيجية الدولية **international strategy** من حيث الانواع وكيفية اختيار الستراتيجية المناسبة مثار اهتمام العديد من الكتاب والباحثين في الآونة الاخيرة بعد أن كان التوجه يقتصر على معالجة المسائل الستراتيجية التي تواجه المنظمات محلياً سواء من الناحية المفاهيمية او التطبيقية. وقد اتضح مع مرور الوقت أنَ عملية الادارة الستراتيجية من الناحية المفاهيمية متشابهة في المنظمات المحلية والمنظمات الدولية كما صرح بذلك (**David,2011; David,2013**) وكل ما في الامر ان الادارة الستراتيجية في المنظمات الدولية اكثر تعقيداً من مثيلتها في المنظمات المحلية لكثرة المتغيرات والعلاقات ولأجل ذلك يحتاج المديرون الى الوقت والجهد لتحديد وتقييم الاتجاهات والاحداث الخارجية التي تؤثر على عمل تلك المنظمات.

والواقع أن المنظمة التي تعمل دولياً تواجه نوعين من الضغوطات التنافسية هما: تخفيض التكلفة والاستجابة للأسواق المحلية التي تعمل فيها **(Connelly et al.,2007)**. وهذه الضغوطات من شأنها ان تجعل المنظمات عرضة لنوعين متعارضين من الطلبات، فلأجل تخفيض التكلفة قد تحتاج المنظمة الى بناء اعمالها الجوهرية **Core business** ومواردها المنتجة على اساس تخفيض التكلفة وعرض منتجات نمطية(معيارية) في الاسواق العالمية. وبقصد مواجهة الطلبات الناجمة عن اختلاف الاسواق قد تحتاج المنظمات ايضاً الى تنويع منتجاتها وانتهاج ستراتيجيات تسويقية مختلفة وفقاً لخصوصية البلد الذي تعمل فيه الامر الذي يزيد من تلك التكلفة.

وفي هذا الاطار يعتقد (Hitt et al.,2011) ان المنظمات الدولية تستطيع مواجهة هذه الضغوطات من خلال الاعتماد على نوع واحد من الستراتيجيات الدولية الآتية او كليهما:

- الستراتيجية الدولية على مستوى الاعمال **International business strategy** معبراً عنها بستراتيجيات **Porter** (قيادة التكلفة،والتمايز، والتركيز على قيادة التكلفة، والتركيز على التمايز، وتكامل قيادة التكلفة والتمايز).
- الستراتيجية الدولية على مستوى المنظمة **Corporate international strategy** متمثلة بـ (الستراتيجية متعددة البلدان، والستراتيجية العالمية، والستراتيجية عابرة الحدود الوطنية).

دوافع استعمال الستراتيجية الدولية

يعود انتهاج الستراتيجية الدولية من قبل المنظمات الى مجموعة متنوعة من الدوافع التي اختلف الباحثون في تحديدها غير ان اكثرها شيوعاً هو اسهام **George Yip** عام **1992**م الذي صنف دوافع اعتماد الستراتيجية العالمية من قبل المنظمات الى اربعة دوافع هي: دوافع السوق، ودوافع التكلفة، ودوافع الحكومة، ودوافع التنافس(**Stonehouse et al.,2004**). وفي هذا الخصوص يعتقد (**Johnson et al.,2008**) أن دوافع انتهاج الستراتيجية العالمية التي حددها **Yip** هي نفسها يمكن ان تكون دوافعاً لاستعمال الستراتيجية الدولية من قبل المنظمات وكالآتي:-

- **دوافع السوق Market drivers**: وتتضمن ثلاثة انواع هي: التشابه بين حاجات الزبائن في معظم المجتمعات، ووجود زبائن عالميين، والتشابه في طرائق تسويق المنتجات على المستوى الدولي.
- **دوافع التكلفة Cost drivers**: وتنطوي على ثلاثة عناصر رئيسة هي: الاستفادة من اقتصاديات الحجم، واستثمار التفاوتات بين البلدان من حيث رخص بعض عناصر الانتاج او توافرها، وتكلفة نقل المنتجات عبر الحدود مقارنة مع قيمتها النهائية.
- **دوافع حكوميةGovernment drivers**: تتكون الدوافع الحكومية لانتهاج الستراتيجية الدولية من عدد من الجوانب المهمة لاسيما سياسات التجارة المعتمدة في البلد من قبل الحكومة والمعايير التقنية وسياسات الحكومة المضيفة.
- **دوافع التنافس Competitive drivers**: يندرج تحت دوافع التنافس عاملان مهمان هما: الاعتمادية بين البلدان الامر الذي يتطلب الحاجة الى زيادة التنسيق الدولي، وانتهاج المنافسين الستراتيجية العالمية.

ومن جانبه يرى كل من (Thompson and Martin,2005) ان هناك مجموعتين من الدوافع التي تدفع المنظمات تجاه صياغة الستراتيجية الدولية والعمل بها هما:

- **دوافع تنظيمية(داخلية) تتضمن:**
  - ✓ طموحات فريق الادارة العليا.
  - ✓ اهداف ودوافع المنظمة.
  - ✓ نجاح المنظمة في اسواقها المحلية.

- **دوافع بيئية(خارجية) تتضمن:**
  - ✓ الاتجاهات غير المؤاتية.
  - ✓ تأثير العربة **The bandwagon effect**
  - ✓ المنافسة القوية في السوق المحلية.

وضمن نفس الموضوع يرى (Hitt et al.,2011; Hitt et al.,2007) ان دوافع استعمال الستراتيجية الدولية تتمثل في اربعة دوافع هي:

- ✓ زيادة حجم السوق.
- ✓ الحصول على عائد جيد من الاستثمار في المنتجات او العمليات الجديدة.
- ✓ الاستفادة من اقتصاديات الحجم واقتصاديات المدى والتعلم.
- ✓ الحصول على المزية التنافسية نتيجة للموقع.

مفهوم الستراتيجية الدولية على مستوى الاعمال

للستراتيجية الدولية على مستوى الاعمال دلالات عديدة وفقاً لتوجهات الباحثين ومقاصدهم البحثية، اذ نظر **(Carpano et al.,1994)** الى الستراتيجية الدولية على مستوى الاعمال بوصفها دالة للمزية التنافسية للعمليات الدولية والمزية النسبية للأمم[1] التي تتمركز فيها. وقرنها **(Hill,2005)** بمحاولة من جانب المنظمة لخلق القيمة من خلال نقل المهارات والمنتجات القيمة الى الاسواق الاجنبية في الوقت الذي يفتقر فيه المنافسون المحليون في تلك الاسواق الى ذلك. واشار لها **(Mears,2007)** بعملية الادارة الستراتيجية التي تستطيع من خلالها المنظمات وبمختلف الاحجام تقييم التغير في بيئتها الدولية والحصول على استجابة تنظيمية مناسبة لها عبر الحدود الدولية. وعبرَ **(Verbeke,2009)** عن الستراتيجية الدولية على مستوى الاعمال بالموائمة الفاعلة والكفؤة لنقاط القوة الداخلية للمنظمة الدولية (مقارنة مع المنافسين) مع الفرص والتحديات البيئية عبر الحدود الدولية.

وعليه يتضح انَ الستراتيجية الدولية على مستوى الاعمال تعبر عن تلك الستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات ووحدات الاعمال الستراتيجية عندما تريد ممارسة انشطتها على المستوى الدولي.

---

[1] المزية النسبية للأمم **Comparative advantage of nations** هي محصلة كمية وجودة الموارد التي تعتمدها الامم لا نجاز انشطة معينة لسلسلة القيمة.

ابعاد الستراتيجية الدولية

يتوجب على المنظمات التي تتنافس دولياً ان تحدد الكيفية التي توزع بموجبها انشطة سلسلة القيمة بين البلدان، الجدول(12-1).والواقع هناك بعدان للستراتيجية الدولية يتصل الاول بتشكيلة انشطة المنظمة **Configuration**،بمعِنى اين يؤدى أي نشاط من انشطة سلسلة القيمة (عدد البلدان)، اما الثاني فيتعلق بالتنسيق **Coordination**،اي الكيفية التي تؤدى بموجبها الانشطة المشابهة في البلدان المختلفة بطريقة متناسقة (**Porter,1986**).

الجدول (12-1)

مسائل تنسيق وتشكيلة انشطة سلسلة القيمة

الانشطة	مسائل الهيئة	مسائل التنسيق
العمليات	موقع تسهيلات الانتاج للأجزاء المكونة والمنتجات التامة.	- شبكة المصانع الدولية - نقل تكنولوجيا العملية وسر المهنة بين المصانع
التسويق والمبيعات	- اختيار خط المنتج. - اختيار البلدان(الاسواق).	- ان تصبح العلامة مألوفة عالمياً. - تنسيق المبيعات بين البلدان المختلفة. - تشابه القنوات وتمركز المنتج عالمياً. - تنسيق السعر بين البلدان المختلفة.
الخدمة	موقع منظمة الخدمة.	تشابه المعايير واجراءات الخدمة عالمياً.
تطوير التقنية	عدد ومواقع مراكز البحث والتطوير	- التبادل بين مراكز البحث والتطوير المنتشرة. - تطوير المنتجات التي تستجيب لحاجات السوق في بلدان مختلفة. - تتابع تقديم المنتج بين البلدان.
المشتريات	موقع وظيفة الشراء	- ادارة المجهزين المتواجدين في بلدان مختلفة. - نقل معرفة السوق. - تنسيق مشتريات المواد المتشابهة.

Source:- Porter.(1986).Competition in global industries: A conceptual framework. In Michael E. Porter, editor, Competition in global intdtustries,15-60. Boston, MA: Harvard Business School Press.

تصنيف ستراتيجية الاعمال الدولية

توجد تصنيفات عديدة للتعاطي مع انواع ستراتيجية الاعمال الدولية وسيتم تناولها وفقاً لزمن القول بها وكالآتي:

- **اسهام** (**Carpano et al.,1994**): يعتقد **Carpano** وزملائه ان التمايز القطاعي **Segment differentiation** (استعمال ادوات تنافسية مختلفة في اسواق دولية مختلفة) والنطاق الجغرافي **Geographic scope** (المدى الذي تتنافس فيه المنظمة في الاسواق) يمثلان جوهر الستراتيجية الدولية. ولأجل ذلك صنف هؤلاء الباحثين ستراتيجية الاعمال الدولية الى اربعة انواع بالاستناد الى هذين البعدين، انظر الشكل (**1-12**).

الشكل(1-12)

ستراتيجيات الاعمال الدولية من وجهة نظر Carpano وزملاؤه

عمق النطاق الجغرافي	التمايز القطاعي: التخصص في سوق محدد	التنوع في الاسواق
واسع	ستراتيجية التجزئة	ستراتيجية اجمالي السوق
ضيق	ستراتيجية التركيز القطاعي	ستراتيجية التركيز

Source: Carpano,C.,Chrisman J.J. and Roth ,K.(1994). International strategy and environment : An assessment of the performance relationship. Journal of International Business Studies, Vol. 25, No. 3 :639-656.

يتضح من الشكل(**1-12**) ان المنظمة تعتمد ستراتيجية اجمالي السوق (السوق الواسعة) **Mass market strategy** عندما تستعمل مجموعة من الادوات التنافسية على نطاق واسع من الاسواق، وان المنظمة التي تعتمد ستراتيجية التجزئة(الستراتيجية القطاعية) **Segmented strategy** تستهدف نطاق واسع من السوق ولكن هذه المرة باستعمال ادوات تنافسية مختلفة

ولأسواق دولية مختلفة. وبالمقابل فأن المنظمة التي تتنافس في حيز جغرافي ضيق يمكن ان تعتمد اما على ستراتيجية التركيز **Focus strategy** او ستراتيجية التركيز القطاعي **Segmented focus strategy** اعتماداً على ما اذا كانت تلك المنظمة تعتمد طريقة واحدة او اكثر للتنافس في اسواقها المحدودة.

- **اسهام** (**Banutu-Gomez,2012**): صنف هذا الباحث ستراتيجية الاعمال الدولية الى ستة انواع في ضوء دراسته لواقع شركة **Coca- Cola** التي تخدم اكثر من **400** بلد وكالآتي :

١- ستراتيجية التنويع الدولي **International diversification strategy** : تعتمد هذه الستراتيجية على تنويع المنتج وما تستلزمه من تحويرات في المنتج الحالي وبما يخدم التوسع في استعماله. وهذا التنوع قد يكون من خلال توسيع العلامة **Brand extension** او تنفيذ علامات جديدة **Implement of new brand**.

٢- ستراتيجية التمايز الدولي **International differentiation strategy** :بموجب هذه الستراتيجية تقدم المنظمة انواعاً مختلفة من نفس المنتج الاساس بنفس الاسم وباستعمال طريقتين هما: العلامة وقيادة التكلفة.

٣- ستراتيجية التسويق الدولي **International marketing strategy**: تعنى هذه الستراتيجية بالطريقة التي تمكن المنظمة من الاداء بالاستناد الى مجموعة من الانشطة المحددة سلفاً لكي تخطط وتروج وتسعر وتوزع منتجاتها للزبائن المرتجين في اماكن متباينة جغرافياً.

٤- ستراتيجية التوزيع الدولي **International distribution strategy**: عندما تدخل المنظمة سوق دولة اجنبية فأنه يتم الاعتماد على موزعين خارجيين يتم اختيارهم في البلد الاجنبي على وفق معايير عديدة ابرزها القوة المالية والعلاقات الجيدة.

٥- ستراتيجية التعاون الدولي **International collaborative strategy**: توجد صور عديدة للتعاون الدولي منها الاستثمار الاجنبي المباشر الذي يتخذ بدوره صور عديدة منها المشاريع المشتركة **Joint ventures** (تشارك منظمتين او اكثر بالملكية)،الاكتساب **Acquisition**، واتفاقيات الترخيص **Licensing agreements**.

٦- ستراتيجية علاقات العمل الدولية والادارة **International labor relations & management strategy**: تعد ستراتيجيات علاقات العمل الدولية والادارة من

الستراتيجيات المهمة للمنظمات التي ترغب العمل في الاسواق الدولية. ومن المهم لتلك المنظمات ان تفهم الاختلافات في ثقافات البلدان وقوانينها وقواعدها وقيمها وتشريعاتها لكي تحدد كيفية تنفيذ ستراتيجيات العمل والادارة. وفي هذا الصدد توجد ثلاثة أطر عمل تستطيع عبرها المنظمة الدولية تخطيط ملاكاتها في عملياتها الدولية هي : **Ethnocentric** الاعتماد على افراد من البلد الام لإدارة عمليات المنظمة الدولية ، و **Polycentric** الاعتماد على افراد من البلد الاجنبي لإدارة عمليات المنظمة الدولية، و **Geocentric** الاعتماد على افراد من بلد المنظمة والبلد الاجنبي حسب الكفاءة .

تصنيف الستراتيجيات الدولية على مستوى المنظمة

كما هو عليه الحال في الستراتيجيات الدولية على مستوى وحدات الاعمال توجد تصنيفات متعددة للستراتيجيات الدولية على مستوى المنظمة. وفي هذا الميدان يمكن التعرض الى الاسهامات الاتية:

- **اسهام** (**Bartlett & Ghoshal,1998**):حدد هذان الباحثان اربعة ستراتيجيات رئيسة للمنظمة الدولية وهي(**Connelly et al.,2007**):

١- الستراتيجية العالمية **Global strategy**: تحاول المنظمات التي تعتمد هذه الستراتيجية تنميط منتجاتها وستراتيجياتها التسويقية على النحو الذي يمكنها من تعظيم الارباح عن طريق اقتصاديات الحجم. وهذه الستراتيجية تناسب المواقف التي يكون فيها توجه المنظمة شديداً نحو تخفيض التكلفة والطلب منخفضاً نحو الاستجابة المحلية.

وتتسم هذه الستراتيجية بعدد من المزايا والعيوب، فمن مزاياها انها تحظى بزيادة في المنافع الناجمة عن اقتصاديات الحجم، وامكانية تخفيض التكلفة عبر زيادة القوة التساومية مع الموردين والعاملين والحكومات المضيفة، وزيادة في قوة المنظمة لمهاجمة المنافسين. اما عيوب هذه الستراتيجية فتتمثل في كونها تتطلب زيادة في الملاك والتجهيزات وبالتالي زيادة الكلف الادارية، والمركزية المفرطة التي تكون على حساب الدافعية والاخلاق، وزيادة المعيارية (النمطية) التي قد تتسبب في انتاج منتجات لا تلبي طلبات شرائح واسعة من الزبائن، وزيادة المخاطر المرتبطة بالكلف والايرادات في بلدان متعددة، واخيراً تحد هذه الستراتيجية من القدرة على التعلم من الاسواق الاجنبية(**Shah et al.,2012**).

٢- الستراتيجية متعددة البلدان **Multidomestic strategy**: تعتمد هذه الستراتيجية من قبل المنظمات الباحثة عن تعظيم الاستجابة المحلية والايصائية، اذ تقسم المنظمة الام نفسها الى وحدات اعمال ستراتيجية والتي بدورها تصمم منتجاتها وستراتيجياتها لتلبية حاجات وتفضيلات خاصة للزبائن المحليين الذين تخدمهم (تعامل المنظمة الدولية كل سوق محلي تخدمه على انه سوق مستقل بحد ذاته).ويعتقد (**Mears,2007**) ان هذه الستراتيجية تكون فاعلة في ثلاثة مواقف هي: وجود تفاوتات واضحة بين الاسواق الدولية، وعدم جدوى اقتصاديات الحجم في الانتاج والتوزيع والتسويق، وارتفاع تكلفة التنسيق بين المنظمة الام ووحداتها الفرعية المنتشرة بين البلدان.

٣- الستراتيجية الدولية **International strategy**: تشبه هذه الستراتيجية الستراتيجية العالمية من حيث خلق القيمة عبر تحويل المقدرات الجوهرية والموارد من اقسام المنظمة الدولية الى الاسواق الاجنبية. وتعتمد المنظمات التي تعتمد هذه الستراتيجية بدرجة معينة على الايصائية للسلع المعروضة ونشاط التسويق بقصد تعظيم مقدراتها الجوهرية في الاسواق المحلية.

ولعل من مزايا هذه الستراتيجية هو انها تتيح مستوى عالي من الابداع والكفاءة في نقل المعرفة عبر حدود المنظمة، ومركزية في المقدرات الجوهرية. اما عيوب هذه الستراتيجية فتتمثل في كونها تفتقر الى الاستجابة المحلية، وعدم القدرة على الاستفادة من اقتصاديات الموقع، والفشل في الاستفادة من تأثير منحنى الخبرة، واخيراً انخفاض في مستوى الدافعية المحلية والاخلاق الامر الذي يقلل من الكفاءة والمرونة (**Shah et al.,2012**).

٤- الستراتيجية عابرة الحدود الوطنية **Transnational strategy**: يرى (**Hitt et. al.,2011**) ان هذه الستراتيجية هي مزيج من الاستراتيجيتين الاولى والثانية، اذ تتوجه المنظمات التي تعتمد هذه الستراتيجية نحو البحث عن تخفيض التكلفة مع الاستجابة لطلبات السوق المحلية. وهذه الستراتيجية صعبة التطبيق لسببين هما:

- ان التوجه نحو تخفيض التكلفة يتطلب تنسيق عالمي.
- ان الاستجابة المحلية تتطلب مرونة ورقابة محلية.

ويرى (**Shah et al.,2012**) أن هذه الستراتيجية تعاني من ثلاثة عيوب تتمثل في صعوبة تلبية جميع المتطلبات التي تواجه المنظمة، وصعوبة التنفيذ بسبب التعقيد، وعدم الاستفادة

من اقتصاديات الحجم. وبالمقابل فانها تمتاز بثلاثة مزايا هي انها تشهد زيادة في استثمار منحنى الخبرة واقتصاديات الموقع، والايصائية في المنتجات والتسويق لكي تتناسب مع الاستجابة المحلية، وجني ثمار مزايا التعلم العالمي.

- **اسهام** (**Johnson et al.,2008**): صنف **Johnson** وزملائه الستراتيجية الدولية الى اربعة انواع اعتماداً على بعدين هما تنسيق الانشطة **Coordination of activities** (المدى الذي تدار فيه العمليات في البلدان المختلفة بطريقة مركزية او لامركزية)، وتشكيلة الانشطة **Configuration of activities** (التمركز او التشتت الجغرافي للأنشطة لاسيما التصنيع والبحث والتطوير)، الشكل(**2-12**).

الشكل(2-12)

انواع الستراتيجيات الدولية على مستوى المنظمة من وجهة نظر (Johnson et al.,2008)

	متمركز	متشتت
تنسيق الانشطة: مرتفع	تصدير معقد	عالمي
تنسيق الانشطة: منخفض	تصدير بسيط	متعدد البلدان

هيئة الانشطة

Source: Johnson,G., Scholes,K.,and Whittington,R.(2008).Exploring corporate strategy, Eight Edition, Prentice Hall.

ويعكس الشكل اربعة انواع من استراتجيات الدولية هي:

١- التصدير البسيط **Simple export**: تتضمن هذه الستراتيجية تركيز الانشطة في بلد واحد عادة ما يكون البلد الام، وبنفس الوقت فأن التسويق قد يكون من خلال وكلاء بيع مستقلين في اسواق مختلفة.

٢- متعددة البلدان **Multidomestic**: في هذه الستراتيجية يكون التنسيق بين الانشطة على المستوى الدولي ضعيفاً لأن هذه الانشطة تكون منتشرة جغرافياً والمنتجات تنتج محلياً في اي من الاسواق الدولية، اذ يعامل اي من هذه الاسواق على انه مستقل.

٣- التصدير المعقد **Complex export**: تتضمن هذه الستراتيجية تركيز معظم الانشطة في بلد واحد مع وجود انشطة تسويقية ذات تنسيق مرتفع، اذ تمكن هذه الستراتيجية من الاستفادة من اقتصاديات الحجم في التصنيع والبحث والتطوير مع اتاحة الفرصة لإدارة فرص التسعير والعلامة بطريقة نظامية.

٤- الستراتيجية العالمية **Global strategy**:تصف هذه الستراتيجية حالة النضج في الستراتيجية الدولية. ففي هذه الستراتيجية تتوزع الانشطة جغرافياً في ضوء المزية التي يوفرها الموقع الجغرافي للنشاط، اذ قد تتوزع انشطة تطوير المنتج والتصنيع والتسويق وانشطة الاقسام في بلدان مختلفة.

- **اسهام (Hill & Jones,2010;2012)**:ينظر **Hill & Jones** الى الستراتيجية الدولية على مستوى المنظمة على وفق اربعة انواع، انظر الشكل(3-12)، وهي:

١- ستراتيجية المعايرة العالمية **Global standardization strategy**: تركز هذه الستراتيجية على زيادة الربحية عبر تخفيض الكلف الناجم عن اقتصاديات الحجم، وتأثير التعلم، واقتصاديات الموقع. وهذه الستراتيجية تكون مناسبة عندما تكون هناك ضغوطات كبيرة تدفع باتجاه تخفيض التكلفة والمنتجات لتلائم حاجات واسعة عالمياً.

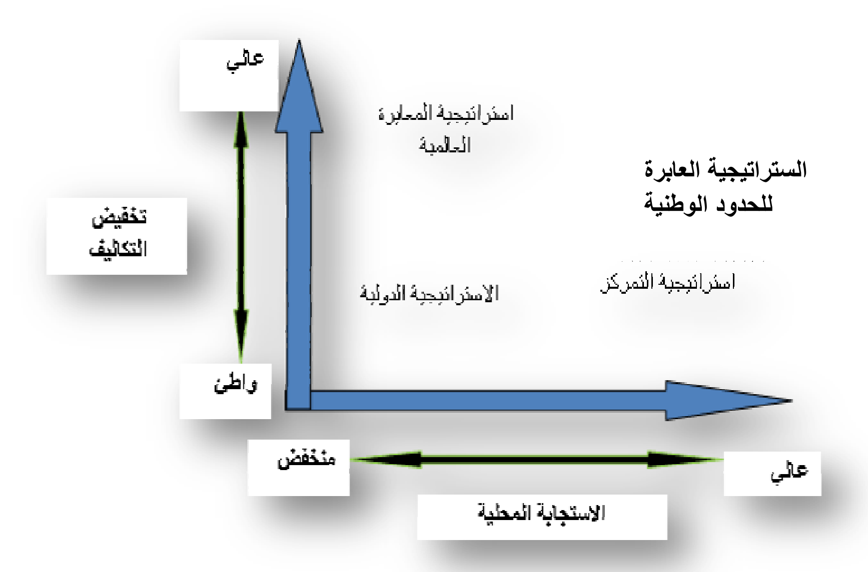
٢- ستراتيجية التمركز **Localization strategy**: تؤدي هذه الستراتيجية الى زيادة الربحية من خلال جعل المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ذات ايصائية عالية.

٣- الستراتيجية العابرة للحدود الوطنية **Transnational strategy**: تعتمد هذه الستراتيجية بشكل متزامن على كل من تخفيض التكلفة (من خلال اقتصاديات الحجم، واقتصاديات الموقع، وتأثير التعلم) وتمييز المنتجات المقدمة في اسواق مختلفة جغرافياً وتشجيع التدفق الدولي للمهارات بين الاقسام المختلفة في شبكة العمليات العالمية للمنظمة.

٤- الستراتيجية الدولية **International strategy**: هي ستراتيجية تقوم على انتاج المنظمة لمنتجات تلبي حاجة الاسواق المحلية ثم بيعها في الاسواق الدولية مع الحرص على توافر الحد الادنى من الايصائية.

الشكل(3-12)

انواع الستراتيجيات الدولية على مستوى المنظمة من وجهة نظر (Hill & Jones,2010;2012)



Source: Hill,Charles W. L. ,and Jones, Gareth R. (2010). Essentials of strategic management, Second Edition, South-Western, Cengage Learning.
-Hill,Charles W. L. ,and Jones, Gareth R. (2012). Essentials of strategic management, Third Edition, South-Western, Cengage Learning.

- **اسهام** (Diaconu,2012): ينطلق **Diaconu** من وجهة نظر **Lovas and Goshal** في تصنيفه للستراتيجية الدولية الى ثلاثة انواع هي:

١- الستراتيجية الوطنية **National strategy**: تقوم هذه الستراتيجية على استعمال المنظمة لمزاياها الخاصة التي حصلت عليها في البلد الام من اجل التنافس في الاسواق الدولية التي تدخل اليها. ولعل شركة **Chrysler** خير مثال على استعمال هذه الستراتيجية عندما ركزت على اسمها المعروف جيداً وسمعتها الطيبة وقامت بإنتاج سيارات فاخرة وسيارات رياضية في اسواق دولية عديدة.

٢- الستراتيجية المتعددة البلدان **Multidomestic strategy**: تتكون المنظمة المتعددة البلدان من عدد من الوحدات المستقلة التي يركز اي منها على سوق معينة محددة

بشكل دقيق. وهذه الستراتيجية تكون مفيدة عندما تكون هناك اختلافات مهمة بين الاسواق الوطنية، او تتضاءل اقتصاديات الحجم، او عندما تكون تكاليف التسويق بين المنظمة الام والوحدات التابعة لها عالية.

٣- الستراتيجية العالمية **Global strategy** : بموجب هذه الستراتيجية تتعاطى المنظمة مع العالم كسوق واحدة. وتحاول المنظمة التي تعتمد هذه الستراتيجية الاستفادة من اقتصاديات الحجم في التسويق والانتاج من خلال تركيز انشطتها الانتاجية في اكثر الوحدات التابعة لها كفاءةً ومن ثم تطوير حملات تسويقية عالمية لبيع منتجاتها. وتتميز الستراتيجية العالمية بوجود ثلاثة اهداف ستراتيجية لها انعكاساتها في المزية التنافسية يمكن اجمالها بالجدول (2-12).

الجدول (2-12)

اهداف الستراتيجية العالمية ومظاهر المزية التنافسية فيها

الاهداف الستراتيجية	مصادر (مظاهر) المزية التنافسية		
	الاختلافات بين البلدان	اقتصاديات الحجم	اقتصاديات النطاق
الكفاءة في العمليات الحالية	الاختلافات في تكاليف عناصر الانتاج.	اقتصاديات الحجم موجودة في جميع الانشطة.	استعمال موارد وقابليات الاسواق او المنتجات.
ادارة الخطر	تحديد مستوى الخطر وفقاً للبلد.	التوازن بين المرونة الستراتيجية و العملياتية ومرونة الحجم.	تنوع المحفظة
التعلم والابداع	التعلم من التنوع الثقافي.	فرص تخفيض التكاليف التكنولوجية.	نشر عملية التعلم التنظيمي.

Source: Diaconu, L.(2012).Business strategies of the multinational corporations, CES Working Papers, IV, (2):141-151.

References

1- Banutu-Gomez,M.(2012).Coca-Cola: International business strategy for globalization ,The Business &Management Review, Vol.3 No. 1:155-169.
2- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1998). Managing across Borders: The Transnational Solution, 2nd ed., Harvard Business School Press, Boston, MA.
3- Carpano, C., Chrisman J. J. and Roth, K.(1994). International strategy and environment : An assessment of the performance relationship. Journal of International Business Studies, Vol. 25, No. 3: 639-656.
4- Connelly, B., Hitt, M.A., DeNisi, A.S. ,and Ireland, R.D.(2007). Expatriates and corporate-level international strategy: governing with the knowledge contract. Management Decision, Vol. 45 No. 3:564-581
5- David, Fred R.(2011). Strategic management: concepts and cases, 14th ed., Pearson Education, Inc.
6- David, Fred R.(2013). Strategic management: concepts and cases ,13th ed., Pearson Education, Inc.
7- Diaconu,L.(2012).Business strategies of the multinational corporations, CES Working Papers, IV, (2):141-151.
8- Hill, C.W.L.(2005). International business. Competing in the global market place.5th ed.. New York: McGraw-Hill.
9- Hill, Charles W. L. ,and Jones, Gareth R. (2010). Essentials of strategic management, Second Edition, South-Western, Cengage Learning.
10- Hill, Charles W. L. ,and Jones, Gareth R. (2012). Essentials of strategic management, Third Edition, South-Western, Cengage Learning.
11- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2007), Strategic management: competitiveness and globalization, 8th ed., South-Western, Cincinnati, OH.
12- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2011), Concepts: Strategic management: competitiveness and globalization, 9th ed., South-Western, Cincinnati, OH.
13- Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R.(2008).Exploring corporate strategy, Eight Edition, Prentice Hall.
14- Mears, M.(2007). Assessing the use of international business strategies among automotive wiring Harness manufacturers in the Nelson Mandela metropole. Thesis submitted in partial fulfillment of the

requirements for the degree of Master in Business Administration at the NMMU Business School.

15- Porter,M.(1986). Changing patterns of international Competitions. California Management Review,Vol.XXVIII,No.2: 9 - 40.

16- Shah, F.A., Yusaff, R.M., Hussain , A., and Hussain , J.(2012). A critical review of multinational companies, Their structures and strategies and their link with international human resource management. Journal of Business and Management, Volume 3, Issue 5: 28-37.

17- Stonehouse, G., Campbell, D., Hamill, J., and Purdie ,T.(2004). Global and transnational business: Strategy and management, Second Edition, John Wiley & Sons Ltd.

18- Thompson, J., and Martin, F.(2005).Strategic management: Awareness and change,5th ed., U.S.A. Thompson.

19- Verbeke ,A.(2009). International business strategy. Rethinking the foundations of global corporate success. Cambridge.

الفصل الثالث عشر

التنفيـــذ الاستراتيجـــي

Strategic implementation

أهداف الفصل

بعد قراءة الفصل سيتمكن القارئ من بلوغ الأهداف الآتية:

١-التعـرف علـى عمليـة التنفيـذ الســتراتيجي وموقعهـا في عمليـة الإدارة الستراتيجية .

٢- تحديد الجهات التي تتحمل مسؤولية عملية التنفيذ الستراتيجي في المنظمة.

٣-التعرف على إسهامات عدد من الباحثين والكتاب المتصلة بالجوانب المهمـة في هذهِ العملية.

٤-تحديد طبيعة العلاقة بين التنفيذ الستراتيجي وعملية التغيير التنظيمي.

٥-التعرف على أدوات عملية التنفيذ الستراتيجي.

٦-إبراز دور الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمـي، القيـادة السـتراتيجية، والـنظم الإدارية الساندة في عملية التنفـيذ الـستراتيـجي.

٧-تحديد الأهمية التي تحظى بها البرامج والموازنـات والإجـراءات في عمليـة التنفيـذ الستراتيجي.

طبيعة عملية التنفيذ الستراتيجي وأهميتها

تشكل عملية التنفيذ الستراتيجي والتي تمثل المرحلة الثانية من مراحل عملية الإدارة الستراتيجية، حلقة الوصل بين عملية التخطيط الستراتيجي من جانب والرقابة الستراتيجية من جانب أخر وبذلك فهي المرحلة التي تأخذ على عاتقها تهيئة أسس ومستلزمات وضع الستراتيجية التي استقر الرأي عليها موضع التنفيذ الفعلي. ولعملية تنفيذ الستراتيجية دلالات واضحة في الأداء الستراتيجي لمنظمات الأعمال من منطلق شمول عملية التنفيذ لأدوات إدارية وتنظيمية مختلفة تستلزم بالضرورة اشتراك وتعاون العديد من الجهات داخل المنظمة وفي مختلف المستويات فيها.

وقد تناول العديد من الباحثين والكتاب عملية التنفيذ الستراتيجي من زوايا مختلفة في محاولة منهم لتحديد مضامينها الفكرية وآثارها العملية،إذ نظر إليها **(Schellenberger and Boseman,1982)** بوصفها عملية تستهدف ترجمة الخطة الستراتيجية إلى قرارات تشغيلية فعلية عبر نظام إداري قادر على خلق حالة التكامل بين موارد المنظمة، المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية، وبين الهيكل التنظيمي المعتمد.وعَبَرَ عنها**(Macmillan and Tampoe,2000)** في إطار عملية التغيير الستراتيجي بوصفها محصلة الأنشطة الهادفة إلى وضع الستراتيجيات موضع التنفيذ الفعلي معلناً بذلك دور القيادة، وجهود تغيير عمليات الأعمال، والثقافة التنظيمية. وقصد بها **(Thompson and Strickland, 2003)** عملية وضع الخطة الستراتيجية موضع التنفيذ بقصد الحصول على النتائج المرجوة بالاعتماد على ثمان مهام رئيسة سيأتي ذكرها لاحقاً أثناء الفصل الحالي. وقرنها **(David,2011)** بتحديد المنظمة للأهداف السنوية والسياسات وتحفيز الافراد وتخصيص الموارد بقصد وضع الاستراتيجية التي تمت صياغتها موضع التنفيذ. وأشار اليها كل من **(Wheelen and Hunger,2012;2004)** على أنها العملية التي يتم من خلالها وضع الستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ عبر تطوير البرامج والموازنات والإجراءات الضرورية لذلك.

وبشكل عام تؤشر وجهات النظر السابقة وجود شبة اتفاق حول مضمون عملية التنفيذ الستراتيجي كونها عملية وضع الستراتيجية التي تمت صياغتها في وقت سابق موضع التنفيذ الفعلي، غير أن التباعد في وجهات النظر جاء في حدود أدوات (وسائل) التنفيذ وهذا ما سيتم توضيحهُ في فقرة لاحقة من الفصل الحالي.

وضمن إطار أهمية عملية التنفيذ الستراتيجي لعملية الإدارة الستراتيجية من الضروري الإشارة إلى أن نجاح الأخيرة يتطلب النجاح في عمليات الصياغة والتنفيذ والرقابة، الشكل (1-13) ، إذ لا يكفي النجاح على مستوى الصياغة بل يجب أن يكون التنفيذ ناجحاً أيضاً .

الشكل (1-13)

مصفوفة العلاقة بين صياغة الستراتيجية وتنفيذها

صياغة / تنفيذ	ستراتيجية مناسبة	ستراتيجية غير مناسبة
تنفيذ ممتاز	نجاح تام	إمكانية الإنقاذ
تنفيذ ضعيف	متاعب	فشل تام

المصدر: غراب، كامل السيد (1994)، العلاقة بين القيادة والستراتيجية التنافسية: دراسة ميدانية على عينة من المنشآت الصناعية بإمارة دبي، المجلة العربية للإدارة، المجلد السادس، العدد الثاني.

يلاحظ من الشكل السابق إن التنفيذ الممتاز للستراتيجية المناسبة من شانهِ أن يحقق أهداف المنظمة المتمثلة بالنمو أو زيادة الحصة السوقية أو الربحية، وإن التنفيذ الممتاز للستراتيجية غير المناسبة قد يساهم في إنقاذ المنظمة من المشكلات التي تعاني منها في الوقت الحاضر. كما إن التنفيذ الضعيف للستراتيجية المناسبة من شانهِ أن يضع العراقيل أمام الإدارة ، فضلاً عن خلق انطباعات لديها من أن الستراتيجية التي استقر الرأي عليها هي ليست مناسبة لظروف المنظمة و إمكاناتها. وبنفس الوقت يشير التنفيذ الضعيف للستراتيجية غير المناسبة إلى الفشل التام من جانب المنظمة في بلوغ أهدافها المنشودة.

وفي إطار الموضوع نفسهِ ذهَبَ (David,2001) إلى التمييز بين صياغة الستراتيجية وتنفيذها بقصد توضيح طبيعة العلاقة بين عمليات الإدارة الستراتيجية من خلال الجدول (1-13).

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد ملامح العلاقة بين عملية صياغة الستراتيجية وتنفيذها لا يقتصر على الإسهامات النظرية بل تجاوزهُ إلى ميدان الواقع الفعلي لمنظمات الأعمال. ففي استطلاع للرأي شمل أكثر من (114) منظمة عالمية ذكر(Macmillan and Tampoe, 2000)

نقلاً عن (Holman ,1999) أن 80٪ من المديرين يعتقدون بأن لديهم ستراتيجيات مناسبة غير أن 14٪ منهم كان يعتقد انهُ ينفذها بشكل ممتاز.

الجدول (13-1)

نقاط الاختلاف بين صياغة الستراتيجية وتنفيذها

صياغة الستراتيجية	تنفيذ الستراتيجية
١- تتضمن صياغة الستراتيجية تحديد القوى ذات الصلة قبل المباشرة بالفعل.	١- يتضمن تنفيذ الستراتيجية إدارة هذه القوى أثناء حدوث الفعل.
٢- تركز عملية الصياغة على بلوغ الكفاءة.	٢- تركز عملية التنفيذ على بلوغ الفاعلية.
٣- صياغة الستراتيجية هي عملية فكرية.	٣- تنفيذ الستراتيجية هي عملية تطبيقية.
٤- تتطلب صياغة الستراتيجية مهارات حدسية وتحليلية كبيرة.	٤- تتطلب عملية تنفيذ الستراتيجية مهارات تحفيزية وقيادية من طراز خاص.
٥- تستلزم صياغة الستراتيجية التنسيق بين عدد قليل من الأفراد أو الجهات.	٥- تستلزم عملية تنفيذ الستراتيجية التنسيق بين عدد كبير من الأفراد أو الجهات.

Source: David, F. R. (2001), Strategic management : Concepts and cases, 9th Ed., Prentice Hall ,N. J.

وبقدر تعلق الأمر بنجاح عملية التنفيذ الستراتيجي نفسها يلاحظ ان الأمر يعتمد على قدرة الإدارة على توضيح محتوى عملية التغيير التنظيمي المطلوب القيام بهِ في عملية التنفيذ من قبل جميع الأفراد وفي جميع المستويات التنظيمية لاسيما الذين يمتد التغيير ليشمل ميادين عملهم بشكل مباشر أو غير مباشر(Thompson and Strickland, 2003) .

واتفق (السيد، 1999) مع ذلك الرأي بإيرادهِ نوعين من القضايا الخاصة ذات الأهمية في هذا المجال وهما التعامل مع مشكلات التغيير وتطوير المنظمة لكي تتلائم مع التغييرات التي تحدث داخلها و/ أو خارجها.

وبغية التعامل الجاد مع مشكلات التغيير المطلوب لتنفيذ الستراتيجية أورد (Wheelen and Hunger, 2004) عشرة أنواع من هذه المشكلات تم تشخيصها في دراسة شملت 500 منظمة أمريكية، وهذه المشكلات هي:-

١- قد يأخذ التنفيذ وقتاً أطول مقارنة مع الوقت المخطط لهُ.

٢- ظهور مشكلات رئيسة غير متوقعة.

٣- ضعف التنسيق الفاعل بين الأنشطة.
٤- صرف الانتباه عن عملية التنفيذ لحساب بعض الأنشطة أو الأزمات التي شهدتها المنظمة.
٥- عدم امتلاك الأفراد القابليات المناسبة لإنجاز أعمالهم على افضل وجه.
٦- انخفاض مستويات تدريب الأفراد لاسيما في المستويات التنفيذية للمنظمة.
٧- المشكلات الناجمة عن المتغيرات البيئية الخارجية التي تقع خارج نطاق السيطرة.
٨- افتقار مديري وحدات الأعمال الستراتيجية في المنظمة إلى المهارات القيادية والتوجيه المطلوب.
٩- عدم التحديد الواضح والدقيق للمهام والأنشطة الرئيسة في عملية التنفيذ.
١٠-عدم كفاءة نظام المعلومات في الرقابة على الأنشطة التنظيمية.

أما فيما يتصل بتطوير المنظمة Organizational development فهي عملية تغيير مخططة تستند إلى القيم الإنسانية الديمقراطية (Robbins, 2003) وبما يؤدي إلى بلوغ النتائج الآتية (Thompson, 1997) :-

١- تحسين فاعلية المنظمة.
٢- زيادة العوائد والأرباح وتقديم أفضل المنتجات والخدمات للزبائن.
٣- اتخاذ القرارات الفاعلة.
٤- زيادة الكفاءة في إدارة التغيير بسهولة ويسر.
٥- زيادة مستوى الإبداع.
٦- تخفيض مستوى الصراع.
٧- زيادة مستويات الثقة والتعاون بين وحدات الأعمال فيما بينها وبين الأفراد العاملين مع الإدارة.

وتطوير المنظمة يمكن أن يتم من خلال الوسائل الآتية (Robbins, 2003):-

١- تدريب الحساسية: وهو وسيلة لتغيير السلوك من خلال الاعتماد على التفاعلات الحرة والمفتوحة بين أعضاء المجموعة.
٢- المسوحات: وهي وسيلة لتقييم اتجاهات الأفراد وتحديد التعارضات في مدركاتهم ومن ثم حلها.

٣- الاستشارات المقدمة من قبل المستشارين الخارجيين والداخليين.
٤- بناء الفريق.
٥- تطوير المجموعة: وهو أسلوب لحل الصراعات بين المجموعات من خلال محاولة تغيير التوجهات والانطباعات والمدركات التي تحملها كل مجموعة أزاء المجاميع الأخرى في المنظمة.

الجهات المسؤولة عن عملية التنفيذ الستراتيجي

يشير **(Thompson and Strickland, 2003)** إلى مسؤولية جميع أعضاء فريق الإدارة عن عملية تنفيذ الستراتيجية كل من موقعه ، فضلاً عن مشاركة جميع الأفراد العاملين في المنظمة إذ يتعين على هذه الأطراف الإجابة على تساؤلين رئيسين هما:
١- ما الذي يجب أن يقوم بهِ كل فرد من جانبهِ لتنفيذ الجزء الخاص بهِ من الخطة الستراتيجية؟
٢- وما هي الترتيبات الضرورية لعمل ذلك ؟

واختلف معهما **(Wheelen and Hunger,2004;2012)** في ضرورة التمييز بين الجهة المسؤولة عن عملية صياغة الستراتيجية والجهة المسؤولة عن عملية تنفيذها، غير أن الأمر يعتمد على واقع عملية التنظيم في المنظمة . ففي المنظمات الكبيرة أو المنظمات التي تمارس انشطتها في أكثر من صناعة واحدة من الممكن أن يكون لكل فرد في هذه المنظمات دوراً في عملية تنفيذ الستراتيجية ، إذ يعمل مديروا الوحدات الستراتيجية مع مرؤوسيهم في الإعداد لعملية التنفيذ والمباشرة فيها. وبالمقابل يشترك المدراء الميدانيين (مدير المصنع، ومدير المشروع، ومدير وحدة الأعمال الستراتيجية) مع مشرفي الخط الأول في عملية التنفيذ.

وذَهَبَ **(Pearce and Robinson, 2005)** إلى تمييز دور المدير التنفيذي الرئيس للمنظمة **CEO** في عملية تنفيذ الستراتيجية على انهُ يأخذ جانبين الأول رمزي **Symbolic** والذي يتصل بالولاء للستراتيجية المختارة لاسيما إذا كانت تتطلب إحداث تغييرات كبيرة، والجانب الثاني جوهري **Substantive** ويدور حول الأهداف والقيم الشخصية التي يحملها أعضاء مجلس الإدارة.

نماذج التنفيذ الستراتيجي

تهتم هذه الفقرة بأستعراض عدد من النماذج التي تمثل في حقيقتها تصورات العديد من الكتاب والباحثين ذات الصلة بعملية التنفيذ الستراتيجي.

١- **نموذج (Smith et al., 1985):** حدد **Smith** وزملائه ثلاث أدوات لعملية التنفيذ الستراتيجي وهي:
- تقييم موارد المنظمة وتخصيصها(من خلال تطوير البرامج والموازنات والإجراءات)
- الهيكل التنظيمي.
- إدارة التغيير.

٢- **نموذج (Mondy and Premeaux, 1995):** نظر هذان الباحثان إلى عملية التنفيذ الستراتيجي في إطار تغيير سلوك المنظمة اعتماداً على المؤشرات الآتية:
- القيادة.
- الهيكل التنظيمي.
- نظم المعلومات والرقابة.
- تكنولوجيا الإنتاج.
- الموارد البشرية.

٣- **نموذج (Pitts and Lei,1996):** اتفق هذان الكاتبان على أهمية عنصرين في عملية التنفيذ وكالاتي:
- الهيكل التنظيمي.
- تحقيق التكامل(التصميم التنظيمي) ويتضمن:
- سياسات التوظيف.
- تقييم الأداء والمكافأة.
- الثقافة التنظيمية.

٤- **نموذج (Wright et al., 1998) :** حدد **Wright** وزملاؤه ثلاث أدوات يمكن أن تعتمدها الإدارة العليا كوسائل لدفع الأفراد وتوجيه جهودهم نحو التنفيذ وهي:
- القيادة الستراتيجية.
- القوة.
- الثقافة الستراتيجية.

٥- **نموذج (Macmillan and Tampoe , 2000)**: عبَر هذان الباحثان عن عملية التنفيذ الستراتيجي بدلالة عملية التغيير الستراتيجي على وفق ثلاث أدوات هي:
- تغيير النظم وعمليات الأعمال.
- تغيير الهيكل التنظيمي.
- تغيير ثقافة المنظمة.

٦- **نموذج (David, 2001;2012)**: أوضح **David** ان التنفيذ الستراتيجي يتطلب:
- سياسات وأهداف سنوية.
- تخصيص الموارد.
- الهيكل التنظيمي.
- خطط التحفيز والمكافأة.
- تقليل المقاومة ضد التغيير.
- الموائمة بين المديرين والستراتيجية.
- الثقافة التنظيمية.
- نظم العمليات.
- إدارة الموارد البشرية بفاعلية.

٧- **نموذج (Hill and Jones, 2001)**: يعتقد هذان الكاتبان ان التنفيذ الستراتيجي هو دالة لثلاثة عناصر هي:
- الهيكل التنظيمي.
- الرقابة.
- إدارة الصراع والسلطة والتغيير.

٨- **نموذج (Thompson and Strickland, 2003)**: يرى **Thompson** وزميله **Strickland** وجود أداتين مهمتين في عملية التنفيذ الستراتيجي الفاعل هما:
- الثقافة التنظيمية.
- القيادة.

٩- **نموذج (Hitt et al., 2004;2011)**: ينظر **Hitt** وزملائه إلى عملية التنفيذ الستراتيجي في إطار الأدوات الآتية:
- حاكمية المنظمة.

- الهيكل التنظيمي والرقابة التنظيمية.
- القيادة الستراتيجية.
- الريادة الستراتيجية.

١٠- **نموذج (Wheelen and Hunger, 2004;2012)** : يعتقد هذان الكاتبان ان تنفيذ الاستراتيجية يتطلب تحديد البرامج اللازمة لخلق حزمة من الانشطة التنظيمية الجديدة، والموازنات الضرورية لتمويل تلك الانشطة، واخيراً الاجراءات المناسبة للتعاطي مع التفاصيل اليومية، وكل ذلك ضمن اطار مجموعتين من الأدوات الضرورية لعملية التنفيذ الستراتيجي وهما:

- الأنشطة التنظيمية: وتتضمن(الهيكل التنظيمي، وإعادة الهندسة، وتصميم الأعمال).
- التوظيف والتوجيه (القيادة) والرقابة.

١١- **نموذج (Gomez – Mejia et al., 2004)**: أورد **Gomez–Mejia** وزملائه خمسة أدوات للتنفيذ الستراتيجي هي:-

- الهيكل التنظيمي والرقابة التنظيمية.
- الستراتيجيات التعاونية.
- ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- القيادة الستراتيجية.
- الإبداع والريادة التنظيمية.

١٢- **نموذج (Pearce and Robinson,2005)**: أورد هذان الكاتبان مجموعتين من الأدوات الضرورية لعملية التنفيذ الستراتيجي وهما:

- تحديد الأهداف قصيرة الأجل.
- التكتيكات الوظيفية (الأنشطة الرتيبة التي تؤدى ضمن أي نشاط من نشاطات المنظمة).
- نظام المكافآت.
- السياسات التي تتضمن في ثناياها تمكين الأفراد.
- الهيكل التنظيمي.
- القيادة.
- الثقافة التنظيمية.

١٣- **نموذج (Rainey,2010)**: يعتقد **Rainey** ان التنفيذ الستراتيجي يتطلب ثلاثة عناصر هي:

- الوسائل **Means** : وتتضمن كل من النظم، والهيكل التنظيمي، والبرامج، والموارد.
- الآليات **Mechanisms**: تتضمن الآليات كل من المكافآت، والرقابة، والقيود، والبروتوكولات.
- التقييم **Evaluation**.

المهام الرئيسة لتنفيذ الستراتيجية

بغية تنفيذ الستراتيجية التي استقر الرأي عليها ينبغي الانتباه إلى مهام عديدة كونها ذات أهمية كبيرة في عملية التنفيذ. وبغض النظر عن طبيعة المنظمة وحجمها والظروف المحيطة بها والفلسفة التي تؤمن بها الإدارة، فإن هذه المهام يجب أن تحظى باهتمام المدراء في جميع المستويات التنظيمية. وتجدر الإشارة إلى اختلاف الدارسين في تحديد عدد هذه المهام ، غير ان **(Thompson and Strickland,2003)** استطاعا أن يوجزاها بثمانية مهام سيتم التعاطي مع بعضها في الفقرة اللاحقة بوصفها أدوات للتنفيذ الستراتيجي وهذه المهام هي:

١- بناء المنظمة على وفق الموارد والقابليات والمقدرات الكفيلة بالتنفيذ الناجح للستراتيجية.
٢- وضع الموازنات بغية توجيه الموارد نحو الأنشطة لاسيما التي تساهم في خلق القيمة.
٣- تحديد السياسات والإجراءات التي تساهم في دعم عملية التنفيذ الناجح.
٤- اقرار الممارسات التي تعزز من عملية التحسين المستمر في إنجاز انشطة سلسلة القيمة.
٥- إرساء دعائم نظم المعلومات والاتصالات والتجارة الالكترونية ونظم التشغيل التي تساهم في نجاح المنظمة في أداء أدوارها الستراتيجية بنجاح.
٦- ربط نظم الحوافز والمكافآت بإنجاز الأهداف والتنفيذ الناجح للستراتيجية.
٧- ضمان توافر بيئة عمل وثقافة تنظيمية يساهمان في تسهيل عملية التنفيذ الستراتيجي.
٨- ممارسة الأنشطة القيادية المطلوبة لتوجيه وإدارة عملية التنفيذ.

وسائل التنفيذ الستراتيجي

قبل استعراض ادوات التنفيذ الستراتيجي تقتضي الضرورة الإشارة إلى أهمية هذه الادوات جميعاً دون استثناء، فلا يمكن مثلاً تغليب دور الثقافة التنظيمية أو الهيكل التنظيمي

على دور النظم الإدارية السائدة. كما وينبغي التأكيد على ان هذه الأدوات يكمل بعضها البعض ، إذ إن موارد المنظمة وقابلياتها ومقدراتها لا يمكن أن تساهم في التنفيذ الناجح للستراتيجية ما لم تكن هناك قيادة ستراتيجية للمنظمة تعمل على توجيه تلك الموارد والقابليات نحو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها أو هيكل تنظيمي مناسب يتماشى مع الظروف البيئية ودرجة تعقيد المتغيرات فيها. وهكذا في ما يتصل بالأدوات الأخرى المطلوبة في عملية التنفيذ الستراتيجي.

وبصورة عامة يمكن القول بوجود العديد من الأدوات التي من شأنها أن تساهم في إحداث عملية التنفيذ الستراتيجي، غير ان الرأي أستقر على تناول خمسة أدوات هي الأبرز والأكثر شيوعاً وشمولية وهي الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والنظم الإدارية السائدة ، والقيادة الستراتيجية ، والبرامج والموازنات والإجراءات.

الثقافة التنظيمية Organizational culture

عندما تفكر الإدارة في تنفيذ الستراتيجية المختارة فأنها تحتاج إلى تقييم بيئتها الخارجية فضلاً عن تقييم قدراتها الداخلية، ذلك ان القرارات الستراتيجية في حقيقتها غالباً ما توجه لبلوغ التكيف الخارجي. كما وان تنفيذ هذه القرارات يتطلب بالضرورة تشكيل الموارد الداخلية لاسيما الأفراد العاملين بغية تحقيق التكامل الداخلي **Internal integration**. وإذا ما نظرنا إلى الثقافة التنظيمية بوصفها تمثل حلولاً لمشكلات التكيف الخارجي من جهة والتكامل الداخلي من جهة ثانية **(Daft, 2004, Schneider and Barsoux,1998)**، فأننا نكون أمام تشابه كبير في ذلك مع الستراتيجية. وبعبارة أخرى إن الافتراضات المتصلة بالتكيف الخارجي(عدم التأكد ، والرقابة) والافتراضات المتصلة بالتكامل الداخلي (الهرمية ،والفردية / الجماعية) من الممكن أن ينتهيا بنماذج مختلفة لاستشعار المنظمة بالبيئة والاستجابة لها، إذ إن هذين النوعين من الافتراضات يؤثران في الطريقة التي تجمع المنظمة من خلالها المعلومات وتفسرها وتتصرف بموجبها إزاء القضايا الستراتيجية التي قد تواجهها. والجدول (**2-13**) يوضح ما تم الذهاب إليهِ من حيث طبيعة المحددات الثقافية للستراتيجية.

وبغية التوضيح الدقيق للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والستراتيجية وتأثير هذه العلاقة في التنفيذ الناجح للستراتيجية، يمكن الاستعانة بالشكل (**2-13**) لتوضيح ذلك.

الجدول (2-13)

المحددات الثقافية للستراتيجية

التكيف الخارجي	الستراتيجية
- العلاقة مع البيئة. *عدم التأكد. *الرقابة.	الرقابة / التكيف
- النشاط الإنساني. *القيام بالفعل بدلاً من تلقي الفعل. * الإنجاز مقابل الاتكالية.	*الفعل الصحيح بدلاً من الكلام الصحيح. *التصرفات مقابل المقدرات.
- الحقيقة والواقعية.	*الحقائق والإشكال. *الحدس والفلسفة.
التكامل الداخلي	**الستراتيجية**
- الطبيعة الإنسانية - طبيعة العلاقات *القوة مقابل المكانة. *الفردية / الجماعية. *المهمة / المجتمع.	- من هي الجهة القادرة على اتخاذ القرار. *من الذي يمتلك الصلاحية والشرعية. *من هي الجهة المسؤولة.
- اللغة *نطاق واسع / نطاق ضيق.	*أهداف واضحة وصريحة. *ستراتيجية محددة بوضوح ودقة.
- الوقت *مزمن منفرد / مزمن جماعي. *طويل الأجل / قصير الأجل.	* قرارات انفرادية. *خطط ذات خطوات متسلسلة. *سرعة القرارات. *الإطار الزمني للتنفيذ.

Source: Scheneider,S. C. and Barsoux, J. L. (1998), Managing across cultures,Prentice – Hall.

الشكل(13-2)

إدارة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الستراتيجية

التغيير في العوامل التنظيمية الرئيسة الضرورية لتنفيذ الستراتيجية الجديدة		مرتفع	منخفض
	كبير	ربط التغيير برسالة المنظمة والمعايير الرئيسة لها	إعادة صياغة الستراتيجية أو الأعداد لأحداث تغيير ثقافي صعب وطويل الأجل
	قليل	تعظيم التداؤب	الإدارة من خلال الثقافة

التوافق المحتمل بين التغيير و الثقافة الحالية

Source: Pearce II, J. A. and Robinson. J r., R. B. (2005) Strategic management: Formulation، implementation and control. McGraw – Hill Co., U.S.A.,9th Ed.

يتضح من الشكل (13-2) إن إدارة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والستراتيجية تتطلب تفاعلاً بين التغييرات المطلوبة لتنفيذ الستراتيجية وبين توافق هذه التغييرات مع ثقافة المنظمة ، الأمر الذي تنجم عنه أربعة مواقف أساسية قد تواجه المنظمة هي:

١- **الربط برسالة المنظمة**: تؤكد المنظمات التي تنطبق عليها خصائص هذه المنطقة على أربعة اعتبارات رئيسة هي:

- يجب الربط بين التغييرات الرئيسة وبين رسالة المنظمة وعلى النحو الذي يعزز من الأخيرة.
- التأكيد قدر المستطاع على الاستفادة من الأفراد الموجودين حالياً لشغل الوظائف التي تستدعيها عملية تنفيذ الستراتيجية.
- يجب التعامل بحذر فيما إذا كانت التغييرات تشتمل على إعادة النظر في نظام التحفيز.
- إيلاء التغييرات ذات الانسجام القليل مع الثقافة الحالية اهتماماً كبيراً وذلك لأن المعايير الحالية في مثل هذه التغييرات لم تعد تفي بالغرض.

٢- **تعظيم التداؤب**: تؤكد المنظمات التي تنطبق عليها خصائص هذه المنطقة من المصفوفة على جانبين هما:

- الاستفادة مما توفرهُ هذهِ المنطقة من مزايا في تدعيم ثقافة المنظمة وترسيخها.
- الاستفادة من حالة الاستقرار النسبي في هذه المنطقة والعمل على التخلص من العوائق التنظيمية التي تقف حائلاً أمام تنفيذ الثقافة المقصودة.

٣- **الإدارة من خلال الثقافة**: يجب على المنظمات التي تقع في هذه المنطقة من المصفوفة اجراء العديد من التغييرات التنظيمية لتنفيذ الستراتيجية الجديدة. كما ان بعض من هذه التغييرات قد لا تنسجم مع الثقافة الحالية للمنظمة. والسؤال المهم هنا هو فيما إذا كان اجراء مثل هذه التغييرات لهُ ما يبرره في احتمالات النجاح. وتجدر الإشارة إلى وجود العديد من البدائل التي تسهل عملية الإدارة من خلال الثقافة منها:

- استحداث منظمة جديدة أو وحدات أعمال ستراتيجية جديدة.
- اللجوء إلى اعتماد مبدأ الفريق أو منسقي البرامج.
- التعاقد.
- الاستفادة من الجهات الخارجية.
- البيع.

٤- **إعادة الصياغة**: تواجه المنظمات التي تنطبق عليها خصائص هذه المنطقة تحدياً صعباً جداً في ادارتها للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والستراتيجية. إذ يتعين عليها القيام بالعديد من التغيرات التنظيمية لتنفيذ الستراتيجية الجديدة. ومما تجدر الإشارة إليه إن عدد هذه التغييرات وطبيعتها قد لا تنسجم مع المعايير والقيم الحالية بل قد يصل الأمر إلى التعارض بينهما. وإذا ما كان عدد هذه التغييرات كبيراً وكانت هناك مقاومة ثقافية، فأنهُ يتعين على المنظمة التأكد فيما إذا كانت عملية إعادة صياغة الستراتيجية ملائمة وفيما إذا كانت هناك حاجة حقيقية لإجراء تغيير في العديد من العوامل التنظيمية الرئيسة. فلو كانت إجابات هذه الأسئلة بالنفي فإن المنظمة تكون أمام خيار وحيد هو إعادة صياغة خططها الستراتيجية. وبعبارة ثانية تستلزم الضرورة أن يكون هناك انسجام بين الستراتيجية التي تطبقها المنظمة وبين الممارسات والقيم التنظيمية.

وبعد هذا الاستعراض الموجز لملامح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والستراتيجية نجد أنفسنا أمام تساؤل مهم هو كيف يمكن بناء ثقافة تنظيمية تساهم في تدعيم التنفيذ الناجح للستراتيجية؟

لقد أوضح **(Macmillan and Tampoe, 2000)** عددا من الأنشطة المهمة التي ينبغي الانتباه لها إذا ما أريد أجراء التغيير الثقافي على النحو الذي يعزز من القصد الستراتيجي الجديد للمنظمة[1]. و تتمثل هذه الأنشطة بالآتي:

١- **الترويج للقصد الستراتيجي الجديد**: يشير هذا النشاط إلى إشاعة الأفكار الهادفة لبيان الحاجة الضرورية لأجراء التغيير، والتأكيد على أن التوجه الجديد للمنظمة هو الأفضل من خلال استحضار صورة الأداء المستقبلي المرتبط بالقصد الستراتيجي الجديد وما يبشر بهِ من نمو وازدهار.

٢- **توضيح ماهية الثقافة الحالية**: ويعني هذا النشاط تحديد القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة حالياً في المنظمة. وفي هذه المرحلة من الممكن أن تشخص الثقافة السائدة حالياً في المنظمة على وفق انواع عديدة فمثلاً صنف **(Wallach, 1983)** الثقافة إلى ثقافة بيروقراطية، وثقافة إبداعية، وثقافة داعمة. وصنفها **(Mizutani & Tomioka, 2003)** بدلالة القيم التنظيمية إلى ثقافة الشبكة، وثقافة الفريق، وثقافة السوق، والثقافة الهرمية.وصنف **(Daft,2004)** الثقافة التنظيمية على وفق علاقتها مع البيئة والستراتيجية إلى أربعة انواع هي ثقافة التكيف/الريادة، وثقافة الغرض، والثقافة البيروقراطية، وثقافة الجماعة. وتجدر الإشارة إلى وجود عدد كبير من تصنيفات الثقافة التنظيمية يتعذر الإحاطة بها في هذا الموضع خشية الخروج عن الأهداف المقصود من هذه الفقرة.

٣- **تطوير مهارات صنع القرار الجمعي**: تتصف منظمات اليوم بقلة عدد الرؤساء الأمر الذي يستدعي بالضرورة عودة مراكز القرار إلى المرؤوسين في عملية صنع القرار التي يجب ان تتم بسرعة وفاعلية أثناء فترة التغيير. وبنفس الاتجاه ينبغي ان يتم تدارس

---

[1] القصد الستراتيجي **Strategic Intent**: يشير إلى تحديد الموارد والقبليات والمقدرات الجوهرية التي يمكن إن ترتكز إليها الأفعال الستراتيجية للمنظمة . والقصد الستراتيجي يعكس ما تستطيع المنظمة القيام به بما لديها من مقدرات جوهرية فضلاً عن الطرائق المميزة المعتمدة من قبل المنظمة لاستغلال المزية التنافسية **(Hitt et al., 2004)** .

القرارات بين مديري وحدات الأعمال الستراتيجية كي تقر بشكل جمعي ، ذلك إن اتخاذ القرارات الأحادية قد تعود بالفائدة على أي من هذه الوحدات وليس على المنظمة ككل على الأمد الطويل.

٤- **التشجيع على التفكير الإبداعي المحبذ للتغيير**: تمتاز عملية تنفيذ الستراتيجية بصعوبة بالغة لاسيما في منظمات الأعمال التي لا يتصف فيها القائمون بعملية التنفيذ بالتفكير المنفتح. وبصورة عامة ولكي تتجنب المنظمات العديد من المشكلات التي يمكن أن تواجهها، ينبغي عليها أن تشجع التعلم المستمر والانفتاح على البيئة الخارجية وليس تجنبها.

٥- **تطوير المهارات والمعارف**: قد تتطلب عملية التنفيذ الستراتيجي أفرادا يتصفون بامتلاك المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من تجاوز التحديات الناشئة عن عملية التنفيذ والمفاجأة التي قد تحدث خلالها. وإذا ما أخذنا ذلك بنظر الاعتبار فأن الأمر يستلزم من الإدارة تطوير أدوات التعلم **Learning tools** لاسيما ما يعرف بورش التغيير **Change workshop** التي تتولى مهام التعريف بالمفاهيم والقيم الجديدة التي تساعد الأفراد في التصرف بطريقة جديدة، والتوجيه الالكتروني**Electronic directory** الذي يسهل من عملية سرعة انسياب المعلومات عبر قنوات الاتصال ، ولوحات البلاغات **Bulletin board** بنوعيها المادية والإلكترونية والتي بموجبها يعرض الفرد مشكلتهُ على جمهور واسع عبر هذه اللوحات طالباً المساعدة من الذين يتصل عملهم بهذه المشكلة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

٦- **إشعار الأفراد العاملين بالاطمئنان والثقة**: عادة ما يشعر الأفراد في المنظمة أثناء فترات التغيير بالتهديد. وفي هذه المرحلة يتعين على الإدارة بذل المزيد من الجهود لإعلام جميع الأفراد ان التغيير لا يستهدفهم بأي حال من الأحوال، وان المقصود من هذه العملية هو دفع هؤلاء الأفراد نحو تجربة الأشياء والطرائق الجديدة في القيام بالأعمال الموكلة لأي منهم. وتجدر الإشارة إلى وجود ثلاثة طرائق يمكن للمنظمة من خلالها إشعار الأفراد العاملين بالاطمئنان والثقة.الأولى تتمثل بإثبات توجه الإدارة نحو فعل ما بوسعها لحصول الأفراد على مسار وظيفي أفضل أو الإحالة على التقاعد بامتيازات جيدة. وتتلخص الطريقة الثانية بتطوير برامج رسمية للتدريب. أما الطريقة

الثالثة فتتضمن إمداد الأفراد بصورة منتظمة عن الأفراد الذين يجب ان يغادروا المنظمة وكيف يمكن مساعدتهم.

٧- **تطوير الوسائل التي يمكن من خلالها مساعدة الأفراد في تقديم الأداء الجيد**: من المهم أثناء فترة تنفيذ الستراتيجية أن تساعد الإدارة الأفراد العاملين في فهم التغيير وتفسيره بطريقه ايجابية، إذ إن الفشل في ذلك قد يتسبب في تعثر الأداء الناجم عن الإجهاد أو عدم التأكد أو عدم امتلاك الأفراد لأهداف واضحة والتحديد الدقيق للأدوار. وتجدر الإشارة إلى ان هذه المساعدة تتم بصيغ عديدة منها نظم المعلومات، والإجراءات، والقواعد التي توضح عمليات المنظمة.

٨- **تمكين الأفراد من الوصول إلى الإدارة أثناء فترة التغيير**: عادة ما يصعب على الأفراد التحديد الدقيق لمصادر القوة الجديدة في المنظم أثناء فترة تنفيذ الستراتيجية الجديدة الأمر الذي يؤثر سلباً في اتخاذ القرارات ضمن النطاق الزمني المحدد لها، وبالتالي يتوجب على الإدارة في هذه المرحلة أن توضح للأفراد الإجابات المتعلقة بتساؤلاتهم الخاصة بعملهم اليومي.

٩- **الحث على التفكير المنفتح على العالم الخارجي**: من الواضح القول إن فترة التغيير تدفع بالأفراد لتركيز انتباههم نحو المنظمة وما يجري فيها بدلاً من التركيز على أهداف عملية التغيير. والشيء المهم الذي يتم تجاهلهُ أثناء فترة التغيير هو سعي المنظمة لتدعيم علاقتها مع الزبائن الذين يسعى المنافسون الى التركيز عليهم واستغلال هذه الفترة لكسبهم، وبالتالي فإن جميع هذه الظروف تتطلب من الإدارة توجيه أنظار الأفراد صوب البيئة الخارجية العامة والخاصة وما يستجد فيها من فرص أو تهديدات.

* الهيكل التنظيمي Organizational structure

تعاطى الدارسون للهيكل التنظيمي من زاويتين الأولى هي زاوية ستراتيجية المنظمة إذ ينظر للهيكل التنظيمي كوسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية. والثانية هي زاوية السلوك التنظيمي إذ يجري التركيز فيها على العناصر المنطقية والعقلانية للمنظمة المؤثرة في سلوك الأفراد العاملين **(Huczynski & Buchanan,2001)**. وإذا ما تم التركيز على الزاوية الأولى، باعتبارها الهدف الرئيس لهذه الفقرة ، فإن أول ما يتبادر إلى الأذهان هو الخلاف الفكري الذي

استمر عشرات السنين حول العلاقة بين الهيكل التنظيمي والستراتيجية والتي أجملها (Thompson, 1997) بالآتي:

Structure	**or**	Structure	→	Strategy	→	Strategy

ويشير الجزء الأيسر من الشكل أعلاه إلى ان الهيكل التنظيمي يتبع الستراتيجية وهذا هو أساس الفكرة التي طرحها Chandler عام 1962 م عندما قدم دراسته التي شملت عينة من (70) منظمة أمريكية. أما الجزء الأيمن من الشكل فأنه يصرح بأن الستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي. ولازال الموضوع مثار اهتمام وجدل الباحثين حتى وقت قريب.

ومن جانب آخر يشير (Lynch, 2000) إلى وجود نوعين من الأطر الفكرية المحددة للعلاقة بين الستراتيجية والهيكل التنظيمي هما:

١- **المدخل التراكمي The prescriptive approach**: وهو المدخل المؤكد لأفكار **Chandler** من حيث:

- وجود تمايز مصطنع بين الستراتيجية والعملية التي يتم عبرها تنفيذ الستراتيجية.
- الخطأ الواضح في وصف العلاقة بين الستراتيجية والهيكل التنظيمي بوصفها علاقة ذات اتجاه واحد فقط.

٢- **المدخل المتنامي The emergent approach** والذي يصرح بالعلاقة التبادلية بين الستراتيجية والهيكل التنظيمي، حيث ان الستراتيجية تؤثر في الهيكل التنظيمي والذي بدورهِ يؤثر في الستراتيجية.

ومن جانب اخر يمكن القول ان الهيكل التنظيمي يجب أن يحدد بالشكل الذي يتوافق مع القصد الستراتيجي للمنظمة وذلك على وفق الخطوات الآتية (Macmillan and Tampoe, 2000):

- **تحديد مدى التغير في القصد الستراتيجي**: من الضروري العودة إلى القصد الستراتيجي والتأكد من أن الغرض والأهداف قد تم فهمها بصورة دقيقة ، فلو كان القصد الستراتيجي يتطلب أن تكون المنظمة مبدعة غير أن الهيكل التنظيمي هو هيكل آلي، عندها سوف لا ترقى استجابة المنظمة إلى المستوى المطلوب.

- **تحديد القابليات التنظيمية التي يتطلبها القصد الستراتيجي**: حدد كل من (**Pascale and Athos**) سبعة عناصر جوهرية مؤثرة في جعل القابليات التنظيمية تمتاز بالفاعلية من عدمها شكلت ما يطلق عليه نموذج مجموعة **Mckinsey** للاستشارات الإدارية، الشكل (**3-13**). وهذه العناصر هي:

✓ الستراتيجية: خطة أو سياقات عمل تهدف إلى تخصيص الموارد النادرة بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

✓ النمط: ويشير إلى كيفية تصرف المديرين التنفيذيين الرئيسين داخل المنظمة (السلوكيات الإدارية).

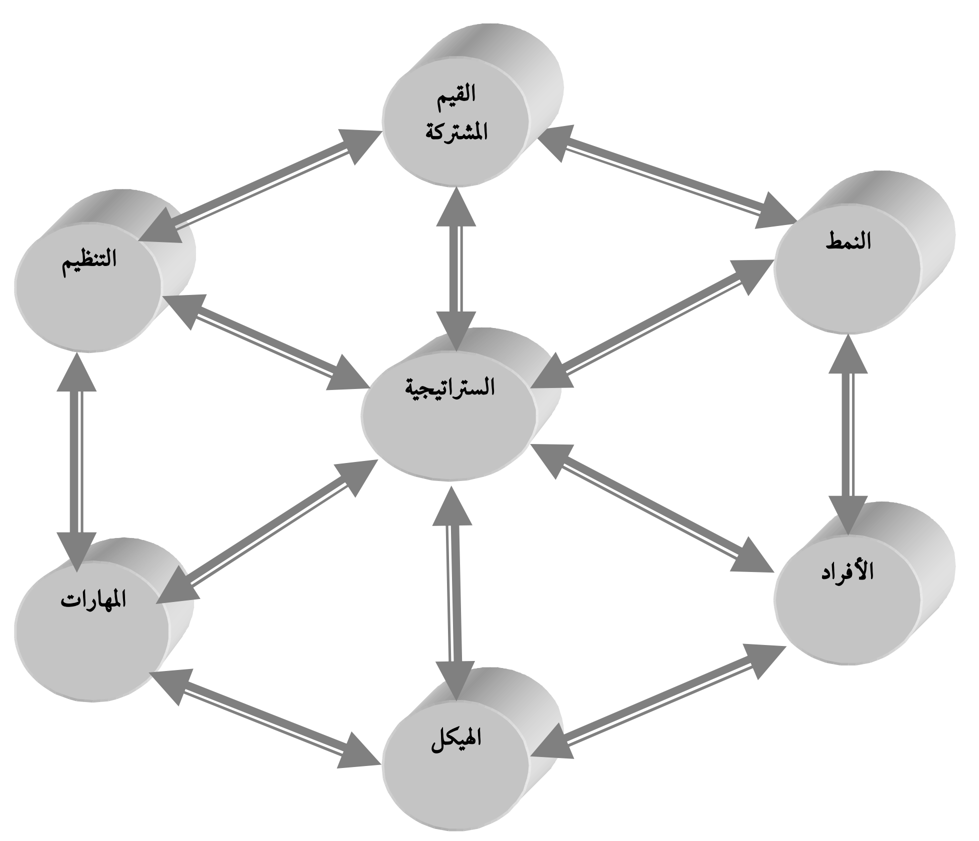
✓ النظم: وهي القواعد والمبادئ الأساسية التي يستعملها الأفراد في انجاز أعمالهم، كما وإنها تتكفل بجميع العمليات التي من شأنها إسناد الأفراد في مختلف مستويات المنظمة.

✓ القيم المشتركة: وتشتمل على المعتقدات ومعايير السلوك المعتمدة من قبل الأفراد في المنظمة.

✓ الأفراد: وهم العاملون الذين تحتاجهم المنظمة لأداء الأنشطة فيها بما يمتلكون من خبرات ومهارات ومعارف.

الشكل (3-13)

نموذج مجموعة Mckinsey للاستشارات الإدارية



المصدر:- الدوري، زكريا مطلك (2005)، الإدارة الستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

- ✓ المهارات: وتمثل القابليات المميزة **Distinctive capabilities** للأفراد لاسيما المعرفة والقدرة على توظيفها.
- ✓ الهيكل التنظيمي: ويشير الهيكل التنظيمي إلى التوزيع الرسمي للسلطات والمسؤوليات في المنظمة وعادة ما يعبر عنهُ بالخارطة التنظيمية.

وبعبارة أكثر تحديداً لو عدنا إلى حالة المنظمة التي ترغب أن تكون مبدعة، لكون قصدها الستراتيجي يتطلب ذلك، فإن نموذج مجموعة **Mckinsey** سيكون مماثلاً لما موجود في الجدول (**3-13**) .

الجدول (3-13)

أنموذج مجموعة Mckinsey لمنظمة مبدعة

العنصر	الخيار
النمط	المشاركة.
النظم	المعايير التي ترسخ جودة المخرجات وتخصيص الموارد، والسلوكيات المقبولة، وحدود السلطة.
القيم المشتركة	التعاون والتسامح والتعلم.
الأفراد	متخصصون ومندفعون ذاتياً لأداء العمل.
المهارات	مهارات التأثير والتوجيه أثناء فترة التغيير كالقدرة على الإقناع، والتحديد، والاستماع والتعلم.. الخ.
الستراتيجية	الحصول على النتائج بسرعة.
الهيكل	غير رسمي يسهل فيه الاتصال وتمتزج فيه السلطة بالإبداع.

Source:- Macmillan, H. and Tampoe, M. (2000), Strategic management: Process- content and implementation, Oxford University Press.

- **تحديد القوى التنظيمية والإشكال التنظيمية بما يتلائم وحاجات المنظمة**: تشير القوى التنظيمية **Organizational forces** إلى الأشياء التي تدفع باتجاه تحقيق القصد الستراتيجي، الجدول (5-13).أما الشكل التنظيمي **Organizational Form** فأنهُ يعبر عن المنظمة كما هي عليه الآن وماهية عملياتها. وفي حدود العلاقة بين القوى التنظيمية والإشكال التنظيمية، فقد حدد **(Macmillan and Tampoe 2000)** نقلاً عن **(Mintzberg, 1991)** ذلك بالجدول الآتي:-

الجدول (13-4)

العلاقة بين الإشكال والقوى التنظيمية

القوى	الإشكال
التوجيه	الريادي
البراعة	المهنية (الحرفية)
الإبداع	المؤقت (الادهوقراطية)
التركيز	المنوع
الكفاءة	الآلي
التعاون	الإيديولوجي
المنافسة	السياسي
سرعة الاستجابة	الجانبي
اكتساب المعرفة	الشبكي

Source:- Macmillan, H. and Tampoe, M. (2000), Strategic management: Process – content and implementation, Oxford University Press.

الجدول (13-5)

القوى التنظيمية

نوع القوة	الوصف
التوجيه	الرؤية الستراتيجية أو القصد الستراتيجي.
البراعة	القدرة على الإنجاز بالاعتماد على المعرفة والمهارة.
الإبداع	الحاجة للابتكار والتعلم بغية الحصول على الأشياء الجديدة والأفكار.
التركيز	التركيز على سوق معينه أو الحصول على نتائج محدده.
الكفاءة	الانتفاع من الموارد والقابليات المستخدمة.
التعاون	العمل المشترك لإنجاز هدف مشترك.
المنافسة	الصراع المؤدي إلى هيمنة جهة معينه على جهات أخرى.

Source:- Macmillan, H. and Tampoe, M. (2000), Strategic management: Process – content and implementation, Oxford University Press.

وتجدر الإشارة إلى وجود العديد من الأشكال التنظيمية منها على سبيل المثال:

- الشكل الريادي: هو الشكل الذي يمتلك فيه الفرد السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة ، وهو الشكل السائد في المنظمات الحديثة العهد بالعمل أو المنظمات التي يمتلكها شخص واحد (المؤسس).
- الشكل المهني: وهو الشكل الذي يعمل بموجبه الأفراد المهنيين بحرية، حيث ان الهيكل والقنوات تنظم بطريقة مهنية ناجمة عن التدريب والاختبار والتجربة العملية. وعادة ما تعتمد المستشفيات والمنظمات المالية هذا الشكل التنظيمي.
- الشكل المؤقت: ويسمى عادة شكل المشروع ، ويمتاز هذا الشكل بالمرونة والاستجابة للمتطلبات البيئية المعقدة فضلاً عن الاتصالات الأفقية.ويعتمد هذا الشكل من قبل وكالات الفضاء والمنظمات البتروكيماوية ومنظمات الخدمة الاستشارية.
- الشكل الآلي: ويمثل الشكل السائد في المنظمات البيروقراطية والمنظمات المتوجهة نحو العملية حيث الكفاءة والتماسك هما المطلبان الرئيسان. وهذا الشكل شائع الاستعمال في المنظمات الصناعية.
- الشكل الإيديولوجي: ويعتمد من قبل المنظمات التي تؤمن بالمعتقدات والايديولوجيات بشكل كبير حيث يشكل الأفراد أو المجموعات من ذوي المهارات المكملة لبعضها البعض والقوى المحركة في التأثير في الآخرين ومحاولة إعادة النظر في وجهات نظرهم.
- الشكل السياسي: وهو الشكل السائد في المنظمات التي تؤسس من اجل انجاز أهداف متعارضة فمثلاً وزارة الزراعة تعمل على مراعاة مصالح الفلاحين والمزارعين وهي بذات الوقت تعمل على مراعاة مصالح الزبائن.
- الشكل الجانبي: وبموجبه يعمل الأفراد في إطار الحدود الرسمية لإنجاز الغرض المشترك. ويختلف الشكل الجانبي عن الشكل المؤقت في انه يحافظ على تعاون الأفراد ضمن حدود الهيكل الرسمي ويمهد أمام خلق شبكة من العلاقات تساهم في تحقيق أهداف الأطراف المشتركة بها. وتجدر الإشارة إلى شيوع القرارات الإدارية اللامركزية في هذا الشكل التنظيمي.

✓ الشكل الشبكي: لا يختلف هذا الشكل عن الشكل الجانبي سوى وجود عدد كبير من العلاقات بين الأطراف المكونة للشبكة ولمختلف المستويات داخل المنظمة ، إذ عادة ما تتعامل هذه الأطراف ضمن الأطر الرسمية للتعامل. ومن أمثلة هذا النوع من الأشكال التنظيمية هو اللجان والجماعات ذات المصالح الخاصة.

- **تحديد نمط القيادة والثقافة التنظيمية اللتين يمكن تبنيهما من قبل المنظمة**: يرتبط النمط القيادي السائد في المنظمة إلى حد بعيد بالثقافة التنظيمية السائدة ، إذ إن النمط القيادي عادة ما ترسى دعائمه من قبل مؤسس المنظمة كي يمرر إلى بقية المديرين في المنظمة الذين بدورهم يركزون في انتقاءهم للأفراد والتعامل معهم ومكافأتهم على وفق هذا النمط الأمر الذي من شأنِهِ أن يخلق لغة موحدة لكون الأفراد في المنظمة تجمعهم قيم ومعتقدات واحدة **(Hill and Jones,2001)** .
- **اختيار الهيكل التنظيمي الرسمي الذي سوف يتناسب مع احتياجات العمل في المنظمة:** من البديهي القول أن أية منظمة تختارالهيكل التنظيمي الذي تعتقد انه كفيل بتحقيق قصدها الستراتيجي. فمن المهم ان يفي الهيكل برغبة المنظمة في التكيف والتعامل مع القوى البيئية الداخلية والخارجية. فلو كان القصد الستراتيجي للمنظمة هو جعلها المنظمة ذات الإنتاج الأقل كلفة في السوق الذي تمارس فيه عملها، فإنهُ يمكن القول بأن الكفاءة هي القوة الدافعة وان الهيكل الآلي هو الأكثر تناسباً مع ذلك القصد وبالتالي فإن مثل هذا التوجه يجعل المنظمة تميل نحو الهرمية والرسمية في التعامل مع سياقات العمل الرتيبة.أما إذا كان القصد الستراتيجي للمنظمة يصرح بأن المنظمة بحاجة إلى أن تكون مبدعة، فإن الهيكل المناسب هو المؤقت حيث تكون القرارات اقل رسمية والسلطات أكثر توزيعاً بين مختلف مستويات المنظمة.

القيادة الستراتيجية Strategic Leadership

تشير القيادة الستراتيجية إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسة للتفكير الستراتيجي المبدع وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها ، فضلاً عن فهم الخطة الستراتيجية وتدوينها **(Brandrowski, 2002)**. وتلعب القيادة الستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية **(The Goettler Associates, 2003 ; Hitt et al 2004)**. وقبل استعراض هذه الممارسات القيادية التي يقصد منها التنفيذ الستراتيجي تقتضي

الضرورة الإشارة إلى الجهة المسؤولة عن قيادة المنظمة ستراتيجياً. وهنا يمكن القول بوجود جهتين تتحملان مسؤولية توجيه المنظمة وقيادتها ستراتيجياً وهما:

- المديرون التنفيذيون الرئيسيون **Chief Executive Officers (CEO's)** .
- الإدارة العليا **Top Management (TM)**.

ويلعب كل من المديرين التنفيذيين الرئيسين والإدارة العليا في المنظمة دوراً مميزاً في عملية تنفيذ الستراتيجية من خلال (The Goettler Associates, 20003):-

١- **تحديد ادوار المنفذين ومسؤولياتهم**: تعد عملية تحديد ادوار المنفذين ومسؤولياتهم مسألة غاية في الأهمية كونها توضح توزيع عبء العمل على الأفراد المشتركين في عملية التنفيذ من جهة، وتساهم في خلق انطباع لدى الأفراد بشأن اهتمام القادة بتصميم الأعمال بشكل عملي من جهة ثانية. ويتعين على القادة الستراتيجيين في هذه المرحلة تحديد المسؤوليات على النحو المطلوب الذي يتناسب مع عمليات الإسناد المطلوبة لبلوغ كل من الرؤية الستراتيجية، والغرض، والأهداف التنظيمية.

٢- **إرساء دعائم عملية اتصال متجددة باستمرار**: من بين أهم التحديات الكبيرة التي تواجه عملية التنفيذ هي عملية التأكد من توجيه كافة موارد المنظمة بشكل مباشر نحو الأسبقيات المحددة سلفاً. ولا يمكن أن تتم هذه العملية إلا عن طريق ضمان توافر عملية اتصال فاعلة تفعل فعلها في العديد من الميادين منها :
   - بناء أساس للفهم المشترك بشأن غرض المنظمة.
   - توضيح مبررات اختيار الأهداف التنظيمية وستراتيجيات التنفيذ وآلياتهِ.
   - تحديد الجهة التي تتحمل مسؤولية التنفيذ المباشر.
   - التحديد الدقيق لدور جميع أفراد المنظمة في تحقيق غرضها الذي وجدت من اجلهِ.
   - تسهيل انسيابية التقارير الخاصة بواقع سير الأنشطة في المنظمة.
   - تحديد مستوى النجاح الذي تم بلوغهِ بشكلهِ الواقعي.

٣- **المساهمة في زيادة فاعلية فرق المنظمة**: يرتبط مفهوم فاعلية الفريق بإنتاجيتهِ ، ومستوى الابتكار فيه ، ورضا الزبون. وينبغي على القادة الستراتيجيين تشخيص العوامل التي تؤثر في فاعلية الفريق إذا ما أرادوا زيادة مستوى فاعليته. وابرز **(Robbins, 2003)** ما توصلت إليه الدراسات المهتمة بهذا الشأن اذ بين وجود أربعة مجاميع من العوامل المؤثرة في فاعلية الفريق هي:

- تصميم العمل: ويتضمن الاستقلالية، وتنوع المهارات، وتحديد المهام، ومعنى (أهمية) المهمة.
- التركيب: ويتضمن القدرة الشخصية، والأدوار والاختلاف، والحجم، المرونة، وتفضيل العمل الجماعي.
- السياق: ويتضمن تخصيص الموارد، والقيادة، وتقييم الأداء والمكافأة.
- العملية: وتتضمن الغرض المشترك، والأهداف المحددة، وقوة التأثير، والصراع، والانغراس الاجتماعي.

٤- **قياس النجاح وتقديم التقارير**: يمكن قياس النجاح في هذه الخطوة عن طريق المقارنة المرجعية **Benchmarking**. وترتبط المقارنة المرجعية بالتحديث المستمر لمستويات المنافسة وملامحها في الأسواق من خلال التعلم من الآخرين المستند إلى فهم واقع العمليات الحالية ومن ثم تحديد المعيار الذي يقارن مع الأداء.

٥- **تدريب المشتركين في عملية التنفيذ وشمولهم بالتغذية العكسية**: كي تتم عملية تنفيذ الستراتيجية بنجاح ينبغي على القيادة الستراتيجية في المنظمة اتخاذ التدابير المناسبة لاسيما المتصلة بمستويات تدريب الأفراد وحصولهم على المعلومات والاستفادة من تجاربهم السابقة الخاصة بعملية التنفيذ. وتجدر الإشارة أن دور القيادة الستراتيجية لا يقتصر على هذا الأمر فحسب بل يتعداه إلى مساعدة الأفراد العاملين في تحديد الفجوة الحالية والمحتملة في مهاراتهم، فضلاً عن تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وعلى النحو الذي يحقق حالة النجاح في التنفيذ.

٦- **مبادلة النجاح بالتحفيز المادي والمعنوي**: تلعب القيادة الستراتيجية في المنظمة دوراً مهماً أثناء سعيها لمكافأة حالة النجاح المتحققة في الأداء لاسيما عندما تكون مستويات الأداء المتحققة تفوق توقعات الأداء التي جرت العادة عليها.

وعلى صعيد متصل أورد (Thompson and Strickland,2003) خمسة ادوار قيادية يمارسها القادة الستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الستراتيجية الجديدة وهي:

١- التعرف، ومن مواقعهم العليا، على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ عن كثب، فضلاً عن تشخيص المعوقات التي تحول دون عملية التنفيذ الفاعل للستراتيجية من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات في المنظمة.

٢- إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الستراتيجية على وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ (التغيير الثقافي).

٣- العمل على بقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة (المرونة) من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وتوليد الأفكار الجديدة.ويتحقق هذا الأمر من خلال:

- تفويض الأفراد لاسيما ممن يمتلكون الرغبة في تطوير التكنولوجيا الجديدة، والممارسات الجديدة، والمنتجات الجديدة.
- قيادة عملية تطوير القابليات الجديدة من خلال الاستجابة الكفؤة لرغبات الزبائن المتغيرة والظروف التنافسية المعقدة.

٤- التأكيد على الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية: يمكن للقادة الستراتيجيين ترسيخ الممارسات الأخلاقية في منظماتهم من خلال الحرص على الآتي:

- على القادة ان يجعلوا من أنفسهم نموذجاً يقتدي بهِ الآخرون (السلوك) وحث الآخرين على اتخاذ القرارات ذات الأبعاد الأخلاقية.
- التشجيع على إقامة برامج التدريب الأخلاقي **Ethics training programs**.
- دعم الإدارة العليا للسلوكيات الأخلاقية في كافة المستويات التنظيمية.
- معالجة الإدارة العليا للسلوكيات غير الأخلاقية عبر التشخيص المبكر لمرتكبيها وتغيير مواقعهم التنظيمية.

كما ويلعب القادة الستراتيجيون دوراً مميزاً في تنمية روح المواطنة التنظيمية Organizational citizenship والمسؤولية الاجتماعية من خلال العديد من الممارسات منها:

- التعامل الأخوي واللطيف مع الآخرين.
- توفير مكان عمل آمن.
- اتخاذ التدابير الرادعة الخاصة بحماية البيئة.
- القيام بدور محوري في القضايا والشؤون المجتمعية.
- تخفيض حجم البطالة وتشغيل المعاقين بما يتناسب مع طبيعة العمل.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمشاريع الخيرية.

٥- قيادة عملية التغيير: يرى (داغر وصالح،2000) وجود ثلاث ستراتيجيات رئيسة يمكن من خلالها التعامل مع التغيير المخطط (التغيير التنظيمي) وهي:

- ستراتيجية القوة – الإجبار: أي استعمال القوة القائمة على العقوبات أو الشرعية أو المكافأة أو مزيج منها للحث على انجاز التغيير.
- ستراتيجية الإقناع: ويحدث التغيير على وفق منطق هذه الستراتيجية من خلال الإقناع المستند إلى المعرفة والبيانات العلمية والمناقشة المنطقية، لذلك فقد تسمى هذه الستراتيجية بستراتيجية المعلومات.
- ستراتيجية المشاركة: تقوم هذه الستراتيجية على اشتراك القائد مع المرؤوسين في عملية التغيير المقترحة ، أي أن القوة يتم تقاسمها بين قائد التغيير وبين العاملين للحصول على اتفاق جماعي داعم للتغيير المقترح.

النظم الإدارية السائدة Managerial supporting systems

لقد دلت تجارب المنظمات العالمية الرائدة إن عملية تنفيذ الستراتيجية لا يمكن ان تتم على وفق أسسها الصحيحة ما لم تقترن بتوافر النظم المهمة الداعمة لحسن أداء أعمال المنظمة. فمثلاً شركة **Pan Energy Corporation (PEC)** الأمريكية، العاملة في ميدان تصدير الغاز الطبيعي بواسطة الأنابيب تحت الأرض، لكي تنفذ ستراتيجيتها القاضية بتزويد زبائنها في خمسة من الولايات الجنوبية بخدمات ذات أسعار تنافسية عملت الشركة على تأسيس شبكة اتصالات إلكترونية **Electronic Communication Network** مكنتها من الاتصال عبر الانترنيت بأكثر من (**130000**) موقع وبالنتيجة أصبحت المعلومات متاحة أمام أكثر من (**100**) تسهيلة عمل كي تعالج بـ (**3000**) حاسوب **(Turban et al., 1999)**.

وفي دراسة شملت (**34**) متجراً تم التوصل إلى ان (**15**) متجراً منها قد طبقت نظام حوافز جديد في محاولة منها لتنفيذ ستراتيجية الخدمة المركزة على الزبون **Customer – Focused service strategy**، وهي ستراتيجية تركز على دور مستشاري البيع في تحديد حاجات الزبائن وإشباعها **(Banker et al., 1996)**.

مما سبق يمكن القول بأهمية كل من نظم المعلومات ونظم المكافآت في عملية تنفيذ الستراتيجية الجديدة للمنظمة وكالآتي:

١- **نظم المعلومات Information systems**: من الواضح الجزم بأهمية المعلومات الدقيقة في توجيه الأفعال داخل المنظمة. فكل منظمة بحاجة إلى نظم تفعل فعلها في عملية جمع البيانات وتخزينها، وتشخيص المشكلات، وتوفير المعلومات الضرورية في عملية الإدارة

الستراتيجية. فمثلاً شركات الطيران ترسي دعائم نظم المعلومات التي تساعدها في تقديم خدمات النقل بجودة عالية عبر مراقبة عمليات الوصول والمغادرة بأوقاتها المحددة، وأوقات الحصول على الحقائب والأمتعة المشحونة من قبل الزبائن والمفقودات منها، والعجز عن تقديم المأكولات والمشروبات... الخ.

ومن جانب أخر ان المعلومات المستقاة من الانترنيت تمكن مديري المنظمات من التعرف على واقع نشاطات التنفيذ ، فضلاً عما يجري أثناء العمليات اليومية والاستفادة من ذلك في الوصول إلى الاستقراء الناجح لأسباب التعثر لاسيما إذا جرت الأشياء على خلاف ما متوقع لها ان تكون ، أي إن نظم المعلومات تساهم في تغطية الميادين الآتية كمساهمة منها في توفير البيانات التي تتطلبها عملية التنفيذ **(Thompson and Strickland, 2003)**:

- البيانات الخاصة بالزبون.
- البيانات الخاصة بالعمليات.
- البيانات الخاصة بالأفراد العاملين.
- البيانات الخاصة بالتعاون بين المنظمة وكل من شركاءها ومجهزيها.
- البيانات الخاصة بالأداء المالي.

وعلى صعيد متصل وفي دراسة أجراها **(Wreden,1997)** تم التوصل إلى أن اعتماد المنظمات على نظم المعلومات من شأنه أن يكسبها مقدرات جوهرية تساهم بدورها في تحقيق الأهداف التنظيمية لاسيما الأهداف المتصلة بزيادة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتوحيد العلاقات مع الزبون، وتطوير التطبيقات الستراتيجية الجديدة، وبالنتيجة فأن نظم المعلومات الستراتيجية من شأنها أن تساهم في بلوغ الآتي (ياسين،**1998**):

- تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تأثير نظم المعلومات الستراتيجية في تخفيض التكاليف أو تحسين جودة المنتجات أو توطيد العلاقات مع الموردين والزبائن.
- تعزيز الإبداع التكنولوجي مما يوفر القدرات على تقديم المنتجات وخدمات جديدة.
- توفير مصادر المعلومات التي تساهم في تحسين كفاءة الأنشطة الداخلية للمنظمة وفاعليتها.

وينقل **(Turban et al., 1999)** عن عدد من الدراسات الدور الذي تلعبهُ تكنولوجيا المعلومات كعامل رئيس في تيسير أداء العديد من انشطة الأعمال شأنها في ذلك شأن نظم

المعلومات، إذ إن تكنولوجيا المعلومات في معناها الضيق تشير إلى الجانب التكنولوجي في نظام المعلومات فهي تتضمن الأجزاء الصلبة (عتاد الحاسوب) **Hardware** والبرمجيات **Software** والشبكات **Networks** وقواعد البيانات **Database**، وبذلك أنها تشكل نظاماً فرعياً من نظام المعلومات. اما المعنى الواسع لتكنولوجيا المعلومات فأنه يشير إلى ذلك المزيج من الأنواع المتعددة لنظم المعلومات، والمستخدمين، وإدارة المنظمة ككل. وبشكل عام يستعمل البعض أي من المفهومين للدلالة على الآخر، أي أنهما يعنيان شيئاً واحداً فمثلاً استعملت تكنولوجيا المعلومات في حل اغلب المشكلات الروتينية الخاصة بالحسابات والرقابة المخزنية وعمليات التصنيع. ولعل من بين أهم هذه النظم هو نظام التصنيع المتكامل مع الحاسوب **Computer – integrated manufacturing system** الذي يمثل في حقيقتهِ استجابة مهمة للحاجة الستراتيجية المتصلة بتطوير المنتجات وتصميمها وتصنيعها بالاستفادة مما يوفره الحاسوب من مزايا.

وخلاصة لما سبق أورد (David،2001) الأدوار التي يساهم من خلالها نظام المعلومات في تنفيذ الستراتيجية بالآتي:

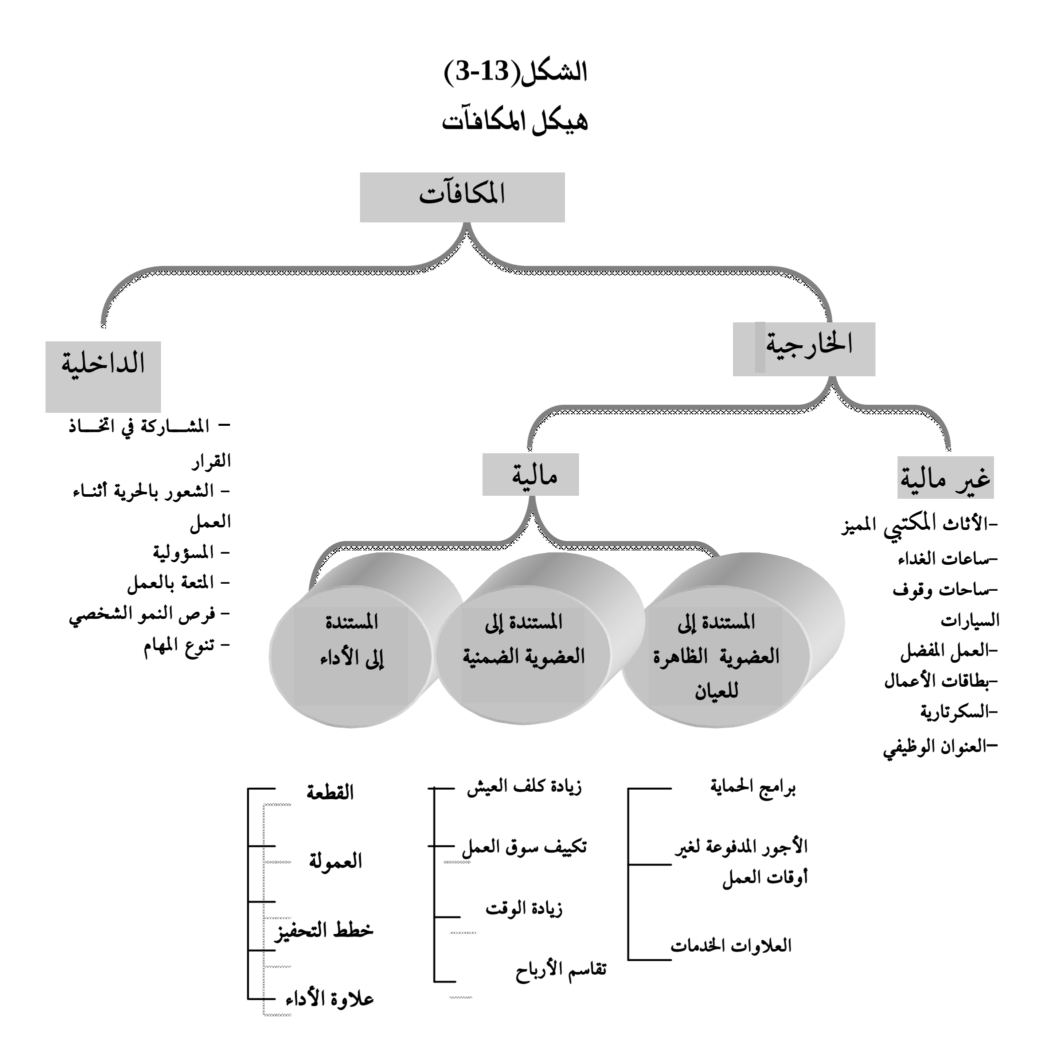
- تساهم الأجزاء الصلبة والبرمجيات في تجانس المعلومات العالمية.
- سهوله الوصول إلى المعلومات التي تعالج بنظام موحد على مستوى المنظمة.
- بيان الكفاءة الذاتية لأقسام المنظمة طالما إن الجميع يمتلك نفس القابليات المعلوماتية.
- تعزيز عملية التكامل الوظيفي بين وظائف المنظمة.
- الربط بين أجزاء المنظمة من خلال توحيد عملية انسياب البيانات والتقارير الداخلية.
- سهولة الحصول على المعلومات من قبل جميع أفراد المنظمة، فضلاً عن المحافظة على سرية هذه المعلومات.
- يؤكد تصميم نظم المعلومات على الفاعلية في بيئة الأعمال بدلاً من التأكيد على الكفاءة في البيئة التكنولوجية.

٢- **نظم المكافآت Rewards system**: يلعب نظام المكافآت دوراً مهماً في تحفيز الأفراد لبذل الجهود المؤدية إلى رفع مستويات الأداء الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أهداف الفرد وأهداف المنظمة على حد سواء **(Decenzo and Robbins ,1999)**. وبعبارة أخرى يؤدي نظام المكافآت دوراً كبيراً في جعل الأفراد في جميع مستويات المنظمة منغمسين في

الرؤية الستراتيجية التي استقر الرأي عليها **(Thompson and Strickland, 2003)**. وتشير بعض الدراسات إلى أن التحدي الذي يواجه عملية تنفيذ الستراتيجية هو اختيار هيكل المكافآت **Structure of rewards**،الشكل(3-13) ، الذي يساهم في كسب ولاء الأفراد واستمالة توجهاتهم صوب الستراتيجية الجديدة **(David,2001; Pearce & Robinson, 2005)** الخفاجي، 2004; أبو قحف 2005).

الشكل(3-13)

هيكل المكافآت



Source:- Decenzo, D. A. and Robbins, S. P. (1999), Human resource management، 6th Ed. John Wiley and Sons, INC.

ويؤشر من الشكل (3-13) الخاص بهيكل المكافآت الآتي:

١- وجود العديد من السبل التي يمكن انتهاج أي منها منفردا أو مزيج منها في تحفيز الأفراد لبذل الجهود التي تصب في صالح تنفيذ الستراتيجية الجديدة.

٢- إن التصميم الصحيح لهيكل المكافآت (انتقاء المزيج المناسب من المكونات) يمكن أن يكون الأداة الإدارية الأكثر تأثيراً في كسب ولاء الجميع للستراتيجية وما يترتب على ذلك من النجاح في عملية التنفيذ.

٣- يتوجب على الإدارة تحديد المعايير المناسبة التي بموجبها يتم الحكم على أداء الفرد أو الفريق أو وحدة الأعمال الستراتيجية فيما إذا كان يعزز من الخطوات المسهلة لعملية تنفيذ الستراتيجية بنجاح أم لا. وتجدر الإشارة إلى إن هذه المعايير يجب ان تتسم بالعدالة والمنطقية والتحديد الواضح كي تؤدي هذا الغرض.

وعلى الرغم من عدم وجود نظام مثالي للمكافآت يمكن ان يتوافق مع جميع أنواع الستراتيجيات التي يمكن ان تتبناها المنظمة أو وحدات الأعمال الستراتيجية، غير ان هناك مجموعتين من الاعتبارات يجب مراعاتها في تصميم نظام المكافآت هما (نصر الله، 1999):

١- العنصر الاقتصادي: أي أن يتم الربط بين نظام المكافآت وبين الحالة الاقتصادية السائدة في البلد. كما ويجب الربط بين المرحلة التي تمر بها المنظمة في دورة حياتها وبين نظام المكافآت الذي تعتمده.وفي كلتا الحالتين يجب أن تغطي التعويضات المدفوعة بموجب النظام تكاليف المعيشة الأساسية ، فضلاً عن تغطية جزء من تكاليف الرفاهية.

٢- العنصر النفسي والمعنوي: إذ ينظر الأفراد للتعويضات المدفوعة بموجب نظام المكافآت على أنها رمز يعكس قيمتها لدى المنظمة واعترافاً صريحاً من جانب المنظمة بإنجازاتهم وأهميتها في تحقيق أهدافها.

وذهب (الهيتي، 1999) إلى ايراد أربعة اعتبارات يجب مراعاتها في تصميم نظام المكافآت في المنظمة هي:

١- الدافعية التي يمكن ان تتسبب بها المكافآت الداخلية والخارجية.

٢- العوامل البيئية الخارجية (سوق العمل، الحالة الاقتصادية، الحكومة والنقابات).

٣- العوامل التنظيمية (حجم المنظمة وعمرها، دورة حياة المنظمة، والمهارة المطلوبة لأداء العمل).

٤- بيئة المنافسة.

وإذا ما نظرنا إلى نظام المكافآت كنظام **System** فأن مدخلاته تتمثل بمكونات كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. اما عمليات النظام فتتضمن تحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالوظائف الدالة (الرئيسة) **Benchmark jobs** ومن ثم تحديد هيكل الأجور من حيث الفئات والدرجات، ومدى الأجور، والزيادات السنوية، والعلاوات والبدلات. وتجدر الإشارة إلى إن جميع مخرجات نظام المكافأة من حيث رضا الأفراد، وزيادة معنوياتهم، وانخفاض معدلات الدوران والغياب تصب جميعاً في جانب عملية تنفيذ الستراتيجية التي تتبناها المنظمة.

البرامج والموازنات والإجراءات Budget and Procedures .Programs

تتضمن عملية تنفيذ الستراتيجية إقامة البرامج الهادفة إلى ابتكار سلسلة من الأنشطة التنظيمية الجديدة. كما تتضمن إضافة إلى ذلك ابتكار الموازنات الهادفة لتخصيص الأموال على هذه الأنشطة الجديدة ، فضلاً عن الإجراءات المصممة للتعامل مع تفاصيل العمل اليومية. ويعمل مدراء وحدات الأعمال الستراتيجية مع مجموعة المديرين الذين يلونهم في الهرم التنظيمي على تطوير البرامج والموازنات والإجراءات المناسبة لتنفيذ الستراتيجية، كما ويتحملون أيضاً مسؤولية تحقيق التداؤب بين وحدات الأعمال المكونة للمنظمة بقصد حصول المنظمة على مقدرة مميزة **(Wheelen and Hunger, 2004)**.

١- **البرامج Programs**: البرنامج هو بيان بالأنشطة أو الخطوات المطلوبة لتحقيق خطة احادية الاستعمال (الدوري،**2005**). ويهدف البرنامج إلى جعل الستراتيجية عملية محددة الخطوات، فمثلاً شركة **PepsiCo** اعتمدت مؤخراً ستراتيجية النمو في المناطق التي تسيطر عليها ، وبدلا من ان تتنافس هذه الشركة مع شركة **Coca – Cola** في جميع الأسواق، قررت التركيز على المتاجر الضخمة **Supermarket** حيث تكثر مبيعات هذا المشروب الغازي. وبغية تنفيذ هذه الستراتيجية، طورت الشركة برنامج أطلقت علية تسمية **Power of One**.يقوم هذا البرنامج على وضع قناني المشروب الغازي مع رقائق **Frito - lay** لجذب المتسوقين لشراء المنتجين معاً عند الشراء. وكنتيجة لتطبيق هذا البرنامج ازدادت الحصة السوقية للرقائق من **54**٪– **56** ٪ كما وازدادت مبيعات المشروب الغازي بمقدار**0.6%**.

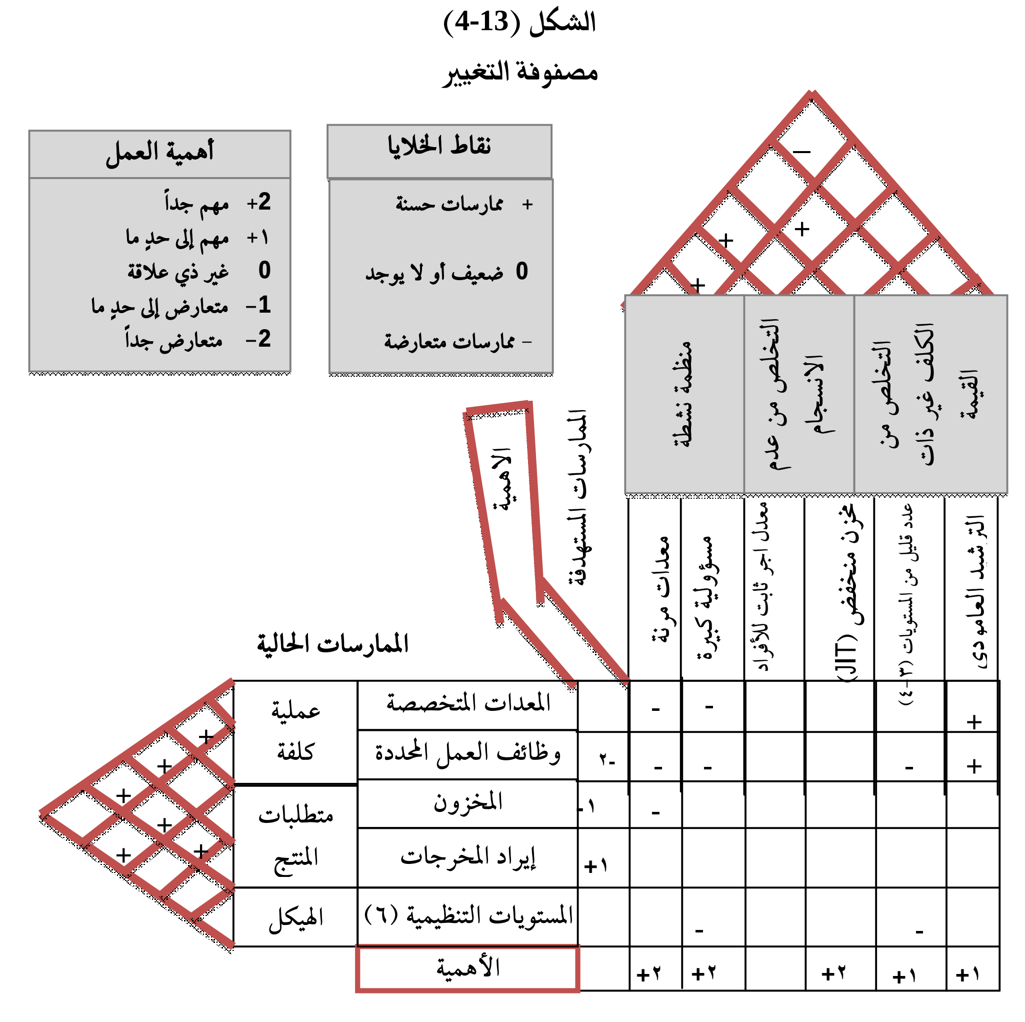
ولغرض التعرف على التأثير المحتمل للبرامج الجديدة في أداء المنظمة يمكن اللجوء إلى مقارنة البرامج المقترحة مع البرامج الحالية، إذ اقترح كل من **Brynjoifsson, Renshaw, and**

Van Alstyne مصفوفة تعرف بمصفوفة التغيير **Matrix of Change** ، الشكل (4-13) ، في محاولة لمساعدة المديرين لتحديد الآتي:

- الكيفية التي يمكن من خلالها إجراء عملية التغيير بسرعة.
- تحديد المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد أي من التغييرات يجرى أولاً.
- فيما إذا كانت النظم المقترحة مستقرة ومتماسكة.

الشكل (4-13)

مصفوفة التغيير



Source: Wheelen, Thomas L.& Hunger, J. David(2012), Strategic management and business policy : toward global sustainability. 13th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

توضح المصفوفة السابقة إن الستراتيجية الجديدة قد تتضمن عدداً من البرامج والأنشطة الجديدة (الممارسات المستهدفة) التي قد تتعارض مع الأنشطة أو البرامج الحالية الأمر الذي من شأنه أن يعيق عملية التنفيذ.

ولبناء مصفوفة التغيير تعتمد الخطوات الآتية:-

- مقارنة الأنشطة والبرامج الجديدة مع بعضها البعض وتحديد فيما إذا ما كانت حسنة (تشكل نقطة قوة) أم متعارضة (تشكل نقطة ضعف)أو ليست ذات تأثير.
- مقارنة الأنشطة والبرامج الحالية مع بعضها البعض وتحديد فيما إذا كانت حسنة أم متعارضة أم ليست ذات تأثير.
- مقارنة أي من البرامج الجديدة مع أي من البرامج الحالية مع مراعاة وضع الرقم المناسب في الخلية الواقعة أسفل يمين المصفوفة.
- تقييم أي من البرامج على وفق أهميتها النسبية في تنفيذ الستراتيجية.
- النظر إلى المصفوفة ككل لتحديد المشكلات (جوانب تعارض الممارسات الجديدة مع الممارسات الحالية)، إذ يلاحظ من الشكل إن البرنامج المقترح لامتلاك معدات مرنة يتعارض مع البرنامج المقترح للترشيد العمودي.

٢- **الموازنات Budgets**: الموازنة هي برامج المنظمة معبراً عنها بصورة نقدية ، فهي توضح التكاليف التفصيلية لكل برنامج بما يخدم أغراض التخطيط والرقابة (الدوري **2005**). وتعد عملية الموازنة الخطوة الحقيقية الأخيرة للتأكد من جدوى تطبيق المنظمة لستراتيجيتها المختارة.

٣- **الإجراءات Procedures**: الاجراء نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد الطريقة التي تؤدى بها مهمة معينة ، كما يصف الاجراء بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يتعين القيام بها لإنجاز برامج المنظمة(الدوري،**2005**).وتسمى الإجراءات عادة بإجراءات التشغيل المعيارية **Standard operating procedures** (**SOPS**). وحالما تقر الإجراءات يتعين ان تكون موضعاً للتحديث من حيث التغييرات الحاصلة في التكنولوجيا أو الستراتيجية. ان الهدف من الإجراءات هو ضمان الاتساق المستقبلي للعمليات اليومية ، فضلاً عن ضمان التوحيد بين الوحدات الستراتيجية المكونة للمنظمة.

References

1- Banker, R., Lee, S. Potter, G. and Srinivasan, D. (1996), Contextual analysis Of Performance impact of outcome – based incentive competition, Academy of management Journal,VOL.39, No. 4.
2- Brandrowski, J. (2002), Breakthrough leadership for directors and executives: lead out of the box for remarkable results, Advanced Management Institute (AMI), Royal Nile Tower, Cairo. WWW.Emporislinfolenlbu ? Id = 103239.
3- David, F. R. (2001), Strategic management: Concepts and cases, 9th Ed., Prentice – Hall, N. J.
4- David, Fred R.(2011), Strategic management: concepts and cases, 13th ed, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
5- Daft, R. (2004), Organization theory and design, Eight Edition, South – Western College Publishing.
6- Decenzo, D. A. and Robbins, S. P. (1999), Human resource management, 6 th ed., John Wiley and Sons, INC.
7- Gomez – Mejia, L., Balkin, D. B. and Cordy, R. L. (2004), Management: People – performance and change, Second Edition, McGraw – Hill Companies, Inc.www. UWC. Za / Ems / Man / Man /2 /.Meyer, R. (2004).
8- Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E. (2004), Strategic management: Competitiveness and globalization,Thompson South – Western.
9- Hitt, M. A., Ireland, D., and Hoskisson, R. E.(2011). Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts, Ninth Edition, South-Western, a Part of Cengage Learning.
10- Hill, C.W. and Jones, G. R. (2001), Strategic management theory: An integrated approach, 5 th ed., Houghton Mifflin co.
11- Hill. C. W. L., and Jones, G. R.(2010). Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Ninth Edition South-Western, Cengage Learning.
12- Huczynski, A. and Buchanan, D. (2001), Organizational behavior: An introductory text, 4th Edition, Prentice Hall.
13- Lynch, R. (2000), Corporate strategy, Prentice Hall, England
14- Macmillan, H. and Tampoe, M. (2000), Strategic management: Process content and implementation, Oxford University Press.
15- Mondy,R. and Premeaux, S. (1995), Management: Concepts and skills, Seventh Edition, Prentice – Hall, N. J.
16- -McNairy, C. J. and Leibfried, K. J. (1992), Benchmarking: A tool for continuous improvement, John Wiley and Sons, Inc.

17- Minzutani, E. & Tomioka, T. (2003), Japan: Renewing HR management via organizational values management, www.benecompintl.com\pdf\mizutani.pdf .
18- Pearce, J. A. and Robinson, R. B. (2005) Strategic management: formulation, implementation, and control, Ninth ed., McGraw – Hill Co, U. S. A.
19- Pitts, R.A. & Lei, D.(1996), Strategic management: Building and sustaining competitive advantage, West Publishing Co.
20- -Rainey, D. L. (2010). Enterprise-wide strategic management: Achieving sustainable success through leadership, Strategies, and value creation. Cambridge University Press.
21- Robbins, S. P. (2003), Organizational behavior, 10th Edition, Prentice Hall
22- Schellenberger, R. E. & Boseman F. G. (1982), Policy formulation and strategy management: Text and cases, 2nd Edition, N. Y., John Wiley & Sons.
23- Schneider, S. C. and Barsoux, J. L. (1998), Managing across cultures, Prentice Hall.
24- Smith D. G.Arnold, D. R. and Bizzell , B. G. (1985), Business strategy and policy, Houghton Mifflin Co.
25- Thompson, A. and Strickland, A. J. (2003), Strategic management: Concepts and cases, McGraw – Hill / Irwin.
26- Thompson, J. L. (1997), Strategic management: Awareness and change, Third Edition, International Business Press, U.S.A.
27- The Goettler Associates (2003), Strategic leadership: Advancing the organization from planning to reality, The Goettler Series To Advance The Business Philosophy. WWW.Goettler. Com.
28- Turban, E., Mclean, E. and Wetherbe, J. (1999), Information technology for management: Making connections for strategic advantage, 2nd Ed., John Wiley and Sons, INC.
29- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2004), Strategic management and business policy – Concepts, 8 th ed., Pearson – Prentice Hall.
30- Wheelen, Thomas L.& Hunger, J. David(2012), Strategic management and business policy : Toward global sustainability. 13th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
31- Wreden, N. (1997), mBusiness boosting technologies, Beyond Computing, NOV. / Dec.
32- Wright, P., Kroll, M.J. and Parnell, J.A. (1998), Strategic management concepts, Prentice – Hall, Inc.
33- Wallach,E. J. (1983), Individuals and organizations: The cultural match, Training and Development Journal, No. 37, VOL. 5

المصادر العربية

١- أبو قحف، عبد السلام (2005)، أساسيات الإدارة الستراتيجية، الدار الجامعية.

٢- جواد، شوقي ناجي (2000)، إدارة الستراتيج ،الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

٣- السيد، إسماعيل محمد (1999)، الإدارة الستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية المكتب العربي الحديث، القاهرة، ج. م.ع.

٤- الهيتي، خالد عبد الرحيم (1999)، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن

٥- الخفاجي، نعمة عباس (2004)، الإدارة الستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

٦- الدوري، زكريا مطلك (2005)، الإدارة الستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن

٧- نصر الله، رضا (1999)، إدارة الموارد البشرية دار العقل–الاردن.

٨- داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.

٩- غراب، كامل السيد (1994)، العلاقة بين القيادة والستراتيجية التنافسية: دراسة على عينة من المنشآت الصناعية بامارة دبي، المجلة العربية للإدارة، المجلد السادس، العدد الثاني.

١٠- نصر الله، رضا (1999)، إدارة الموارد البشرية ،دار العقل- الاردن.

١١- ياسين، سعد غالب (1998)، الإدارة الستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

الفصل الرابع عشر

الرقابـــة الستراتيجيـــــة

Strategic control

أهداف الفصل

بعد قراءة الفصل ستتمكن من الإحاطة بالجوانب الآتية :

١- التحديد الواضح لمفهوم الرقابة الستراتيجية.

٢- التمييز بين الرقابة الستراتيجية وبين بعض المفاهيم ذات الصلة بها كالرقابة الإدارية أو الرقابة التشغيلية والجهة المسؤولة عن أي منها .

٣- التعرف على مرحلتي الرقابة الستراتيجية (القياس والتقويم).

٤- التعرف على أساليب الرقابة الستراتيجية وأدواتها المهمة.

٥- التمييز بين الرقابة الستراتيجية وبين التدقيق الستراتيجي.

مفهوم الرقابة الستراتيجية

تمثل الرقابة الستراتيجية المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الإدارة الستراتيجية إذ تهدف هذه المرحلة إلى التأكد من توافق العمليات السابقة للإدارة الستراتيجية مع بعضها البعض وبالشكل الذي يضفي على المنظمة صفة النجاح (الكفاءة والفاعلية). وتشير أدبيات إدارة الأعمال إلى وجود العديد من المفاهيم المهمة في عملية الرقابة بإطارها العام (الرقابة التنظيمية) كالرقابة الستراتيجية والرقابة الإدارية والرقابة التشغيلية وعلاقة أي منها بمستويات الإدارة الستراتيجية وصولاً إلى تحديد الجهة المسؤولة عن القيام بعملية الرقابة على وفق أي من أنواعها السابقة الذكر. وبقدر تعلق الأمر بعملية الرقابة الستراتيجية فإنها تتعلق بجميع المستويات التنظيمية (المنظمة، الاقسام، الوظائف، والافراد). وهي تجرى على وفق مرحلتين هما مرحلة القياس ومرحلة التقييم. ففي الوقت الذي تهتم فيه عملية القياس بتحديد المعايير المناسبة لقياس أداء المنظمة أو وحدات أعمالها الستراتيجية ومن ثم المباشرة بعملية القياس، يلاحظ أن مرحلة التقييم الستراتيجي تأخذ على عاتقها مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة. فإذا ما كان الأداء الفعلي متوافقا مع المعاييرفأن المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح.أما إذا لم يكن هناك تطابق بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة فأن عملية التقييم تمتد إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

وبذات الوقت يثار موضوع ذو علاقة بعملية الرقابة الستراتيجية ألا وهو موضوع التدقيق الستراتيجي الذي يمثل عملية مراجعة وتدقيق لجميع مراحل عملية الإدارة الستراتيجية دون استثناء مؤشراً بذلك شمول هذا المفهوم واختلافهُ عن مفهوم الرقابة الستراتيجية.

وتشير عملية الرقابة الستراتيجية إلى عملية المقارنة بين الستراتيجية المخططة ونتائج الستراتيجية المطبقة فعلاً من حيث إدراك المديرين لما يتعين الرقابة عليه، ومعرفة الأهداف ومن ثم استخلاص الأحكام(**Schendel and Hofer,1979**). والرقابة الستراتيجية من جانب المديرين إنما هي نظام مصمم أساساً لخدمتهم في تقييم الجوانب ذات الصلة بالستراتيجية التنظيمية من حيث مساهمتها في تحقيق الأهداف وتقديم الدعم للميادين التي تحتاج إلى المعالجة في حالة وجود انحرافات (**Harrison and John ,1998**).وعليه فأن عملية الرقابة الستراتيجية أنما هي عملية التأكد من أن الستراتيجية الموضوعة موضع التنفيذ في المنظمة قد ساهمت في بلوغ رسالة المنظمة وأهدافها الستراتيجية (السعد والغالبي، **1999**). وقصد بها (جواد،**2000**) أداة

لقياس وتقييم فاعلية وكفاءة الستراتيجية التي وقع عليها الاختيار وعلى النحو الذي يمكن من بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق رسالة المنظمة. والرقابة الستراتيجية بهذه الكيفية إنما هي وظيفة متممة لعملية التخطيط الستراتيجي تساعد في أجراء تقييم ورقابة لمسيرة المنظمة باتجاه الأهداف الواضحة والمحددة.

ووصفها (Wheelen and Hunger ,2004) بأنها عملية التأكد من أن المنظمة قد حققت ما خططت لهُ عبر مقارنة الأداء مع النتائج المرغوبة وحصول الأداء على التغذية العكسية الخاصة بتقييم النتائج وتحديد الأفعال التصحيحية إزائها. وأشار لها (Wright et al.,1996) بالعملية الهادفة الى التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الممكنة التحقيق وبالشكل الذي يطور من إستراتيجية المنظمة (التغذية العكسية). ووصف (Hill and Jones,2009) الرقابة الاستراتيجية بعملية تحديد الهدف الرسمي، ونظم القياس، والتغذية العكسية التي تمكن المديرين الاستراتيجيين من تقييم انجاز المنظمة وفيما اذا كانت قد نفذت استراتيجيتها بنجاح.

ومما سبق يمكن القول بأن عملية الرقابة الستراتيجية هي عملية ذات جانبين هما القياس (تحديد ما يتعين قياسهُ، وتحديد معايير القياس، وقياس الأداء) والتقييم الستراتيجي(مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار، واتخاذ الأجراء التصحيحي). وهذه العملية تتأتى ثمارها في بلوغ المنظمة حالة النجاح (الكفاءة والفاعلية)، الشكل (14-1).

وتجدر الإشارة إلى أهمية التفريق في هذه المرحلة بين الرقابة التنظيمية، والرقابة الستراتيجية، والرقابة المالية. فالرقابة التنظيمية هي مفهوم شامل يتضمن كل من الرقابة الستراتيجية والرقابة المالية (Hitt et al., 2004)، والرقابة المالية تركز على النتائج المالية قصيرة الأمد، في حين ان الرقابة الستراتيجية تركز على محتوى التصرف الستراتيجي بدلاً من نتائجه داعين في ذلك إلى ضرورة الموازنة بين هذين النوعين من جانب القائد الستراتيجي.

وميز (الدوري، 2005) بين ثلاثة انواع من الرقابة هي الرقابة الستراتيجية والرقابة الادارية والرقابة التشغيلية. فالرقابة الستراتيجية من وجهة نظره تتعلق بإستراتيجية المنظمة، في حين تتعلق الرقابة الإدارية بإستراتيجية وحدات الأعمال الستراتيجية أما الرقابة التشغيلية فتختص بالستراتيجيات الوظيفية.

كما وميز (جواد،2000) بين الرقابة الإدارية والرقابة التشغيلية على النحو الآتي:

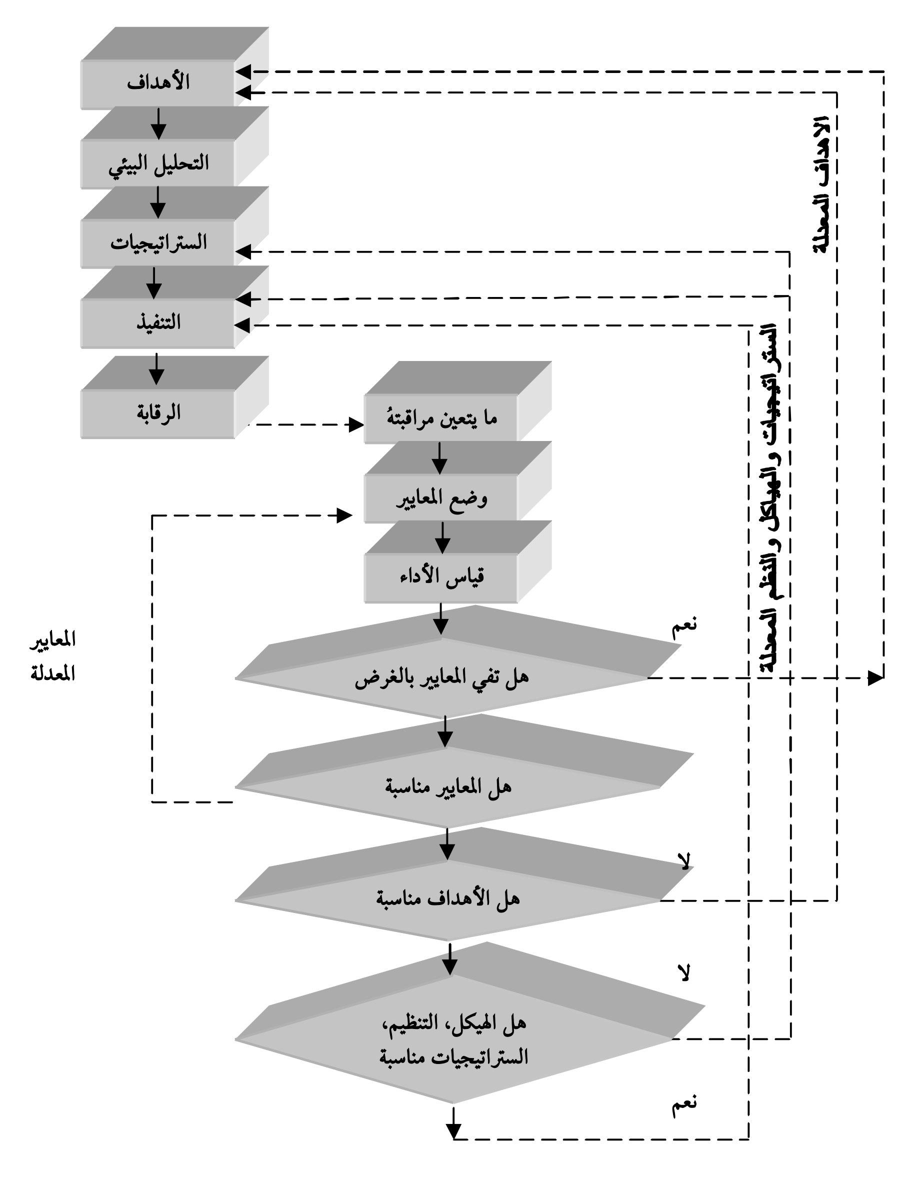
١- تبرز الرقابة الإدارية ضمن سياسات وإجراءات نظام الرقابة الستراتيجية، بينما تبرز الرقابة التشغيلية ضمن سياسات وإجراءات كل من الرقابة الستراتيجية والرقابة الإدارية.

٢- تتميز الرقابة الإدارية بكونها أكثر تعقيداً من الرقابة التشغيلية لعدم احتوائها على مواصفات علمية محددة لقياس الأداء الفعلي.

٣- يميل نظام الرقابة التشغيلية إلى كونه نظام هيكلي، إذ إن تطبيق القوانين يتم بشكل آلي، بينما يميل نظام الرقابة الإدارية إلى كونهُ نظام سايكولوجي تميل فيه عملية اتخاذ القرار إلى ان تكون ذاتية.

الشكل (14-1)

عملية الرقابة الستراتيجية



Source:-Smith, D. G, Arnold , D.R. and Bizzell, B. G. (1985) , Business strategy and policy , Houghton Mifflinco.

٤- تتصف معلومات نظام الرقابة التشغيلية بكونهـا مسـهبة ودقيقـة وذات صـلة بالوقـت الراهن، اما معلومات نظام الرقابة الإدارية فإنها معلومات تقديرية وذات صلة بالماضي أو المستقبل.

٥- تسهم الإدارة العليا بالرقابة الإدارية بشكل واضح في حين يكون إسهامها محدوداً في الرقابة التشغيلية.

٦- تستعمل الرقابة التشغيلية الحاسوب في عملية اتخاذ القرار، في حين تعتمد الرقابة الإدارية على الجهد البشري بشكل كبير.

٧- تنبع الرقابة التشغيلية من العلوم الصرفة فهي حالة علمية، اما الرقابة الإدارية فإنها ترتبط بالعلوم الاجتماعية والإنسانية وهي بذلك حالة فنية يتداخل العلم فيها قليلاً.

٨- يمتد الأفق الزمني للرقابة التشغيلية إلى أفق زمني يومي قصير،في حين يمتد الأفق الزمني للرقابة الإدارية إلى أسابيع أو شهور أو حتى سنين.

أنواع الرقابة الستراتيجية

توجد ثلاثة أنواع من الرقابة الستراتيجية أجملها (Harrison & John , 1998) بالآتي، انظر الشكل (2-14):

١- **رقابة التغذية العكسية Feed back Control**: وهي الرقابة التي من شأنها أن تزود المديرين بالمعلومات عن نتائج الانشطة التنظيمية. ويؤدي هذا النوع من الرقابة فوائد عديدة منها:

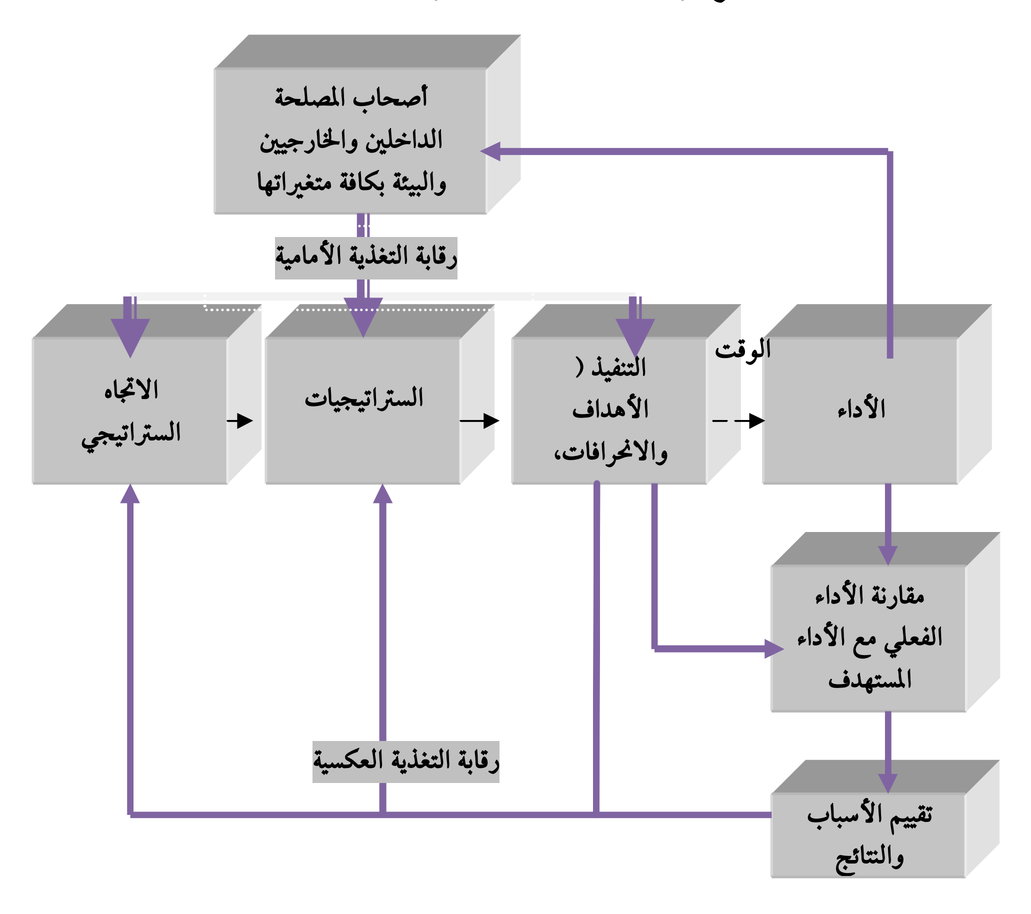
- ضمان فهم جميع المديرين وفي كافة مستويات المنظمة للخطط والستراتيجيات التي من شأنها إن تحدد الإطار الذي تتخذ في حدوده القرارات التنظيمية.
- تسهم رقابة التغذية العكسية في تحفيز المدراء على عدم التصرف بما يخدم مصالحهم الشخصية لأنهم بالنتيجة هم المسؤولون عن نتائج تصرفاتهم الإدارية.
- تحدد رقابة التغذية العكسية متى وكيف يتدخل المديرون في العمليات التنظيمية بتحديدهم الانشطة التي ستحتاج إلى عناية مستقبلية.

ولرقابة التغذية العكسية أنواع عديدة أبرزها:

✓ الموازنات: وهي عملية صياغة الخطط لفترة مستقبلية معينة بشكل رقمي. والموازنة هي بيان بالنتائج المستقبلية المتوقعة في ميادين عديدة منها المالية (النفقات والإيرادات) ومنها غير المالية كموازنات ساعات العمل المباشرة، والمواد، والمبيعات، وعدد الوحدات المنتجة...الخ **(Koontz et al., 1984)**.

الشكل (2-14)

أنواع الرقابة ضمن أطار عملية الرقابة الستراتيجية



Source: Harrison, J. S. and John , C. H. (2008), Foundations of strategic management ,Fourth edition, South – Western College Publishing , International Thompson Publishing Co

✓ النسب المالية: وتتضمن ستة أنواع من النسب هي (الشماع، 1992):

- نسب السيولة: وتتضمن دوران المخزون، ومـدة البيـع، ومـدة التحصـيل، ودوران رأس المال العامل، ودوران الموجودات الثابتة، ودوران مجموع الموجودات.
- نسـب الرافعـة أو إدارة المديونيـة: وتتضـمن نسـبة مجمـوع المديونيـة إلى مجمـوع الموجودات، ومرات اكتساب الفائدة.

- نسب الربحية: وتتضمن هامش الربح على المبيعات، والمردود من مجموع الموجودات، والقدرة الايرادية الأساسية، والمردود من حق الملكية، والأرباح للسهم العادي الواحد، ومقسوم الإرباح للسهم العادي الواحد.
- نسب النمو: وتتضمن نمو المبيعات، ونمو الدخل الصافي، ونمو الأرباح للسهم العادي الواحد، ونمو مقسوم الإرباح للسهم العادي الواحد.
- نسب التقييم: وتتضمن مرات سعر السهم إلى أرباح السهم العادي الواحد، ومرات السهم العادي الواحد إلى قيمته الدفترية.

ويرى (**Harrison and John , 2008**) إن نسب الأداء المالي تستعمل جميعها في التعرف على أداء وحدات الأعمال ذات التنويع غير المترابط. إما وحدات الأعمال ذات التنويع المترابط فإنها تعتمد على معدل العائد من مجموع الموجودات **ROI** على وفق الصيغة المعدلة بالمعالجة الضريبية.

- ✓ التدقيق:- يقيس التدقيق سلوك ونتائج المنظمة مقارنة مع ما سبق الاتفاق عليه في هذين الجانبين. ويوجد أنواع من التدقيق منها التدقيق المالي الذي يقارن النظام المحاسبي المعتمد في المنظمة مع المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، والتدقيق الاجتماعي الذي يقارن السلوكيات من حيث انطباقها مع الأخلاقيات المقبولة أو عدم انطباقها، وتدقيق خدمة الزبون الذي يهدف إلى الحصول على ردود أفعال الزبائن **(Harrison and John , 1998)**، وتدقيق الاتصالات الذي يهدف إلى تدقيق سياسات الاتصال وشبكات الاتصال المعتمدة في المنظمة لأجل زيادة كفاءة عمليات الاتصال فيها **(Koontz et al. ,1984)**.
- ✓ الأهداف والغايات: ويتم التأكيد في هذا الجانب على تكامل الأهداف والغايات بين المستويات التنظيمية وتناغمها مع رؤية المنظمة ورسالتها.

٢- **الرقابة المتزامنة Concurrent control**: يمارس هذا النوع من الرقابة أثناء عملية التنفيذ الستراتيجي. وهذا النوع من الرقابة يشبه إلى حد كبير رقابة التغذية العكسية باستثناء أنها تمارس بشكل متزامن مع الأفعال. ومن ابرز أمثلة هذا النوع من الرقابة هي:

- عمليات السيطرة الإحصائية على الجودة: إذ يتم التعرف على مستوى أداء العملية أثناء وقت العمل كما ويتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بإيقاف الخط الإنتاجي بشكل مباشر.

- الرقابة على مستوى المخزون: والتي تهدف إلى التعرف على مستويات الخزين من مـادة معينة بغية تحرير طلبية جديدة من هذه المادة إذا ما وصل خزينهـا إلى مـا يعـرف بالحـد الأدنى للخزين (خزين الأمان).
- الرقابة على السلوك: وتهدف إلى تشجيع الأفراد في المنظمة على الإذعان لمعايير المنظمة وإجراءاتها. ويوجد نوعين من رقابة السلوك هما:
  - ✓ الرقابة البيروقراطية: وتتضمن القواعـد والإجـراءات والسياسـات الـتي تحكـم سلوك الأفراد في المنظمة (القرارات والسلوكيات).
  - ✓ رقابـة المجموعـة **Clan control**: وتـدور حـول عمليـات التطبيـع الاجتمـاعي **Socialization** الهادفة إلى دمـج الأفـراد مـع القـيم والسـلوكيات والمعتقـدات التنظيمية.

٣- **رقابة التغذية الأمامية Feed Forward Control** : وتتضـمن عمليـة التقيـيم الـدوري للافتراضات والمقدمات البيئية الخارجية التي سبق وان تمت علـى وفقهـا عمليـة صـياغة الستراتيجية في كافة مستوياتها. فمن المنطقي القول إن التغيرات البيئية تتطلب بالضـرورة استجابات تنظيمية يتمثل أبرزها بالتعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي بهدف مواكبة رؤيـة المنظمة ورسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها للتغيرات الحاصـلة في بيئتهـا الخارجيـة العامـة منها والخاصة.

قيـــاس الأداء

تستلزم عمليـة قيـاس الأداء الاتفـاق بشـأن معـايير القيـاس المناسـبة. ويقصـد بالمعيـار **Standard** مستوى الأداء المستهدف الذي يقـاس بـه الأداء الفعلـي (الشـماع،**2004**). وتسـتمد المعايير من خطط المنظمة و أهدافها لاسيما أهداف الكفاءة، والجـودة، والابتكـار، والاسـتجابة للزبائن **(Hitt et al., 2004)**.وتجدر الإشارة إلى اخـتلاف وجهـات النظـر المتصـلة بمعـايير الأداء لاسيما المتعلقة منها بالمنظمة. إذ حدد **(Wright et al., 1998)** نـوعين مـن المعـايير همـا المعـايير الكمية (الإنتاجية، ونمو المبيعات، والحصة السوقية)والمعايير النوعيـة (التعـاون بـين وحـدات الأعمال الستراتيجية)، وأوجزها (السعد والغالبي،**1999**) بالنسب والمؤشرات المالية والإداريـة، ومقاييس القيمة المضافة. ونظر إليها (الجعدني،**2002**) في حدود كل من العائد علـى الاسـتثمار بالموجودات، مستثنيين العائد على حق الملكية، والحصة السوقية، ورضا الزبون، ودوران العمل،

وأيده في ذلك (جلاب وراضي 2004)، وقصرها (الخفاجي،2004) على ثمانية عشر نسبة مالية، واتفق معه (الدوري،2005) في ثمانية نسب منها فقط. ومن بين وجهات النظر الأكثر شمولية في هذا الميدان ما جاء على لسان كل من(**Wheelen and Hunger 2012**) عندما أوجزاها في مجموعتين الاولى على مستوى المنظمة والثانية على مستوى وحدة الاعمال الستراتيجية.

معايير قياس أداء المنظمة

تتضمن معايير قياس الاداء المنظمى على ثلاث مجموعات هي:

١- **المعايير المالية التقليدية**: وتتضمن مجموعة من المعايير التي تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق الإرباح وهي:

- العائد على الاستثمار بالموجودات **Return On Investment (ROI)**: وتحسب هذه النسبة بقسمة الدخل الصافي على إجمالي الموجودات(الصيغة الأصلية**Du Pont**).
- ربحية السهم الواحد **Earning Per Share (EPS)**: وتحسب بقسمة الدخل الصافي على عدد الأسهم العادية المصدرة.
- العائد من حق الملكية **Return On Equity (ROE)**: تحسب هذه النسبة بقسمة الدخل الصافي على حق الملكية (حقوق المساهمين)، ويعبر الأخير عن رأس المال المدفوع والاحتياطيات والأرباح المحتجزة.

٢- **معايير أصحاب المصلحة**: وتتضمن مجموعة معايير من شأنها ان تحدد التأثير المباشر وغير المباشر لأنشطة المنظمة في اهتمامات أصحاب المصلحة. والجدول (**1-14**) يعبر عن تصنيفات أصحاب المصلحة ومعايير القياس في الامدين القصير والطويل.

الجدول (14-1)

أنواع أصحاب المصالح ومعايير القياس

أصحاب المعايير	المعايير في الامد القصير	المعايير في الامد البعيد
- نمو المبيعات. - دوران الزبائن. - القدرة على السيطرة على الأسعار.	- المبيعات (كمية وقيمة). - الزبائن الجدد. - حاجات الزبائن الجدد التي تمت تلبيتها أو التي حاولت المنظمة تلبيتها.	الزبائن
معدلات نمو كل من:- - تكلفة المواد الأولية. - وقت التسليم. - المخزون. - الأفكار الجديدة من الموردين	- تكلفة المواد الأولية. - وقت التسليم. - المخزون. - توافر المواد الأولية.	الموردون
-القدرة على إقناع المتعاملين الأساسيين في السوق المالية (البورصة) بإستراتيجية نمو - العائد على حق الملكية.	- ربحية السهم الواحد. - سعر السهم بالسوق. - عدد قوائم الشراء. - العائد على الملكية.	الممولون
- عدد الترقيات الداخلية. - دوران العمل.	- عدد الاقتراحات المقدمة. - الإنتاجية. - عدد الشكاوى المقدمة.	الأفراد العاملين
- عدد التشريعات الجديدة المؤثرة في نسبة التعاون أو المنافسة في الصناعة.	- عدد التشريعات الجديدة ذات الصلة بالمنظمة - العلاقة مع أعضاء المنظمة.	مجلس النواب
- عدد التغييرات الحاصلة في سياسات المنظمة الناتجة عن ضغوطات هذه الجهة. - عدد نداءات الاستغاثة الصادرة عن هذه الجهة.	- عدد الاجتماعات. - عدد حالات إعمال العنف العدائية. - عدد الحالات التي تم اللجوء فيها للقانون	المدافعون عن الزبائن
- عدد نداءات الاستغاثة الصادرة عن هذه الجهة.	- عدد الاجتماعات. - عدد حالات إعمال العنف العدائية. - عدد حالات التحالف. - عدد الحالات التي تم اللجوء فيها للقانون.	جماعات حماية البيئة

Source: Harrison, J. S. and John , C. H. (2008), Foundations of strategic management ,Fourth edition, South – Western College Publishing , International Thompson Publishing Co

٣- **معيار قيمة حاملي الأسهم**: تعرف قيمة حاملي الأسهم**Shareholder value** على أنها القيمة الحالية للمجرى النقدي المستقبلي المتوقع مضافا إليه قيمة المنظمة عند التصفية. ويرتكز تحليل قيمة حاملي الأسهم على مجرى النقد كمعيار رئيس في أداء المنظمة وفاعلية الإدارة الستراتيجية فيها، إذ يخصم المجرى النقدي المستقبلي لحساب القيمة الحالية على وفق معدلات الخصم المحددة لكل طريقة من طرائق حساب القيمة الحالية الواردة في اغلب أدبيات الإدارة المالية. ولعل من أشهر هذه الطرائق هي طريقة القيمة الاقتصادية المضافة **Economic Value Added (EVA)** في قياس أداء المنظمة أو وحدات أعمالها الستراتيجية. وتعتمد هذه الطريقة على حساب الفرق بين قيمة المنظمة على وفق الستراتيجية السابقة وبين قيمة المنظمة الناجمة عن اعتماد الستراتيجية الراهنة وحسب المعادلة الآتية:-

القيمة الاقتصادية المضافة =

الدخل بعد الضريبة – (الاستثمار في الموجودات × التكلفة الموزونة لرأس المال)

وفي نفس الوقت يمكن الاعتماد على طريقة القيمة السوقية المضافة **Market Value Added (MVA)** والتي تعتمد بدورها على حساب الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة وبين رأس مال المساهمين والدائنين على وفق الخطوات الآتية:

- حساب رأس المال الممتلك (رأس المال المدفوع + الاحتياطيات + الأرباح المحتجزة).
- إعادة تصنيف بعض النفقات مثلاً نفقات البحث والتطوير لغرض تحديد مساهمة أي منها في تحقيق الأرباح المستقبلية (تحديد رأس المال المستثمر في الأرباح المستقبلية).
- حساب القيمة السوقية للمنظمة بجمع إجمالي قيمة الأسهم المصدرة مع مديونية الشركة. فلو كانت القيمة السوقية للمنظمة اكبر من رأس المال المستثمر فأن المنظمة ذات قيمة سوقية مضافة موجبة أي إن الستراتيجية الحالية تسهم في تعظيم الثروة، والعكس بالعكس.

٤- **مدخل البطاقات المتوازنة**: يدمج هذا المدخل بين المعايير المالية وبين المعايير غير المالية(المعايير التشغيلية). ومن المناسب القول إن نوع المعيار المالي أو غير المالي يحدد

حسب طبيعة عمل المنظمة وظروفها البيئية. ففـي دراسـة شملـت 500 منظمـة أمريكيـة و300 منظمة كندية أتضح إن أكثر المعايير غير المالية شيوعاً هـي رضـا الزبـون، وخدمـة الزبون، وجودة المنتج، والحصة السوقية، والإنتاجية، وجودة الخدمة، والمقدرة الجوهرية.

معايير قياس أداءِ وحدات الأعمال الستراتيجية

تعتمد المنظمات على العديـد مـن المعـايير لقيـاس أداء وحـدات الأعمـال السـتراتيجية المكونة لها. ويمكن تصنيف هذه المعايير ضمن أسلوبين رئيسين هما:

١- **مراكز المسؤولية**: وهو أسلوب يستعمل لعزل وحدة أعمال ستراتيجية معينة عن وحدات الأعمال الستراتيجية الأخـرى في المنظمـة بغيـة التعـرف علـى مسـتوى أدائهـا الخـاص. ويعتمد هذا الأسلوب علـى الموازنـات في طريقـة عملـه، إذ تمتلـك كـل وحـدة أعمـال إستراتيجية موازنة خاصة بها تدار من قبل المدير المسؤول عن إدارة هـذه الوحـدة. تقـوم فكرة هذا الأسلوب على أساس اعتبار وحدات الأعمـال السـتراتيجية كمراكـز مسـتقلة مسؤولة عن استعمال مواردها (التي يعبر عنها بلغة التكلفة) في مسـعاها لتقـديم السـلع والخدمات التي يعبر عنها بالحجم أو الإيراد الخاص بها. وتوجد ضمن إطار هذه الفكـرة خمسة أنواع من مراكز المسؤولية هي:

- مراكز التكلفة المعيارية: وتستخدم بشكل خاص في التسـهيلات الإنتاجيـة إذ تحسـب التكاليف المعيارية لكل عملية على وفق الأسـاس التـاريخي حيـث تـوزع التكـاليف المعيارية على عدد الوحدات المنتجة الأمر الذي يسهل من عقد المقارنة بـين تكـاليف الإنتاج المتوقعة وبين تكلفة الإنتاج الفعلية.
- مراكز الإيراد: يقاس الايراد عادة بلغة الوحدات المباعـة أو إيـراد المبيعـات مـن دون الانتباه إلى تكلفة الموارد. والمركز بهذه الكيفية يقيم من جانب الفاعلية أكثر منهـا مـن جانب الكفاءة، إذ تتحدد فاعلية مركز البيع بمقارنة المبيعات الفعلية مع مبيعات السنة الماضية من دون اخذ الربح بنظر الاعتبار على افـتراض إن قسـم المبيعـات لـه تـأثير محدود في تكاليف الوحدات المباعة.
- مراكز الإنفاق: تعد الإدارة وأقسام البحث والتطوير والأقسام الخدمية مراكز للأنفاق غير أنها بالمقابل تسهم بشكل غير مباشر في خلق الإيرادات، الأمر الـذي يجعـل مـن هذه الأقسام مراكز إنفاق.

- مراكز الربح : عادة ما يقاس الأداء بـالفرق بـين الإيـرادات وبـين تكـاليف المـوارد. والمراكز التي تمتلك السيطرة على مواردها وعلى منتجاتها يمكن النظـر إليهـا كمراكـز ربح. والمنظمات التي تكثر فيها هذه المراكز تستطيع إن تنظم نفسها على هيئة خطوط منتجات مستقلة تتحكم بأرباحها في حدود المستوى المقبول لها.
- مراكز الاستثمار: يشير الواقع العملي إلى استعمال وحـدات الأعمـال الستراتيجية، لاسيما في المنظمات الصناعية الكبيرة، لعدد كبير من الموجودات الأمـر الـذي يجعـل منها عاملا مهما في تقييم أداء هذه الوحدات. لذا يكون من المناسـب في هـذه الحالـة التركيز على الأرباح كما في حالة مراكز الـربح. ويقـاس أداء مراكـز الاستثمار مـن خلال الفرق بين موارد المركز وبين المنتجات والخدمات التي يقدمها.

٢- **المقارنة المرجعية** :وهي عملية مستمرة لقياس المنتجات، الخدمات، والممارسات الخاصـة بمنظمة ما عبر مقارنتها مع المنافسين من ذوي المكانة التنافسية المرموقـة أو مـع القـادة في مجال الصناعة. والمقارنة المرجعية إذا ما استعملت من قبل وحـدات الأعمـال فـأن ذلـك يعود على المنظمة بالفوائد الآتية كما بينت إحدى الدراسات:
   - تخفيض التكاليف من 45 ٪ إلى 15٪
   - زيادة المبيعات.
   - تحسين عملية صياغة الأهداف.
   - زيادة دافعية الأفراد العاملين.

وبعد تحديد المعايير، التي يفضل أن تكون كمية ومحفزة وموضوعية، يمكن إجراء عملية القياس على وفق ثلاث مراحل هي:

- مرحلة قياس المدخلات: إذ تسمى الرقابة هنا بالرقابة الوقائية، وتركز هذه المرحلة على الموارد كالمعرفة والمهارات والقابليات والقيم ودافعية الأفراد العاملين. وعـادة مـا يـتم اللجوء إلى هذه المرحلة في القياس عندما تكون هناك صـعوبة في قيـاس المخرجـات أو عندما تكون العلاقة غير واضحة بين السلوك وبين الأداء.
- مرحلة قياس العمليات:وتسمى الرقابة في هذه المرحلـة بالرقابـة المتزامنـة وتركـز هـذه المرحلة على انشطة المطابقة ومن أهمها أعمال الرقابة على الجودة المتزامنة مع عمليات الإنتاج أو رقابة الأمن الصناعي.

- مرحلة قياس المخرجات: وتسمى برقابة السلوك، وتحدد هذه المرحلة الكيفية التي تنفذ فيها الأشياء من خلال السياسات والقواعد والإجراءات وأوامر الرؤساء في العمل. ويتم اللجوء إلى هذه المرحلة من القياس عندما تكون هناك علاقة واضحة بين كل من الانشطة والنتائج.

ويعتقد (السعد والغالي،1999) ان عملية قياس الأداء في إطارها العام تأخذ من الآتي مجالات رئيسة لها):

١- حجم المنظمة ومعدلات نموها الحالية.
٢- الربحية معبراً عنها بأجمالي الربح مخصوما منه مبلغ الاستثمارات الرأسمالية.
٣- طاقة البقاء وتمثل درجة توافر رأس المال وزيادة عدد المالكين والعمق الإداري.
٤- الإنتاجية معبرا عنها بتكلفة العمل ومبلغ الاندثار نسبة إلى حجم الإنتاج الأمر الذي يساعد في تقييم فاعلية استعمال المورد البشري والمعدات المستخدمة في الإنتاج.
٥- قيادة المنتجات الناجحة عن طريق تقويم تكاليف الجودة والموقف السوقي لكل منتج حالي أو مستقبلي.
٦- تنمية الأفراد عبر إعداد تقارير أداء متنوعة بشأن الاحتياج الحالي من الموارد البشرية والاحتياج المستقبلي منها فضلا عن عمليات التدريب والاستقطاب.
٧- اتجاهات العاملين معبرا عنها بمعدلات الغياب أو دوران العمل.

تقييم الأداء الستراتيجي

تتمحور عملية التقييم الستراتيجي حول نشاط المديرين الخاص بمقارنة النتائج المتحققة للستراتيجية مع مستوى الأداء المتوقع للأهداف (غراب، **1995**). وقصد بها (جواد، **2000**) ذلك النشاط الخاص بالكشف عن الانحرافات أو الاختلافات(التباين) في فترة تسمح بإجراء التصحيحات اللازمة، مع التأكيد على دور القيادة في تحديد الحدود المقبولة رسميا وعرفا للانحراف عن المعايير الموضوعة كي يتم تحديد الإجراء التصحيحي الذي قد يتطلب القيام ببعض الانشطة كإعادة النظر بالستراتيجية المعتمدة وتطويرها، إعادة رسم الأهداف التنظيمية، وإعادة جدولة الأولويات التخطيطية. ونظر **(Smith et al. ,1985)** إلى عملية التقييم الستراتيجي، الشكل (**3-14**)، في إطار سبعة تساؤلات تمثل في حقيقتها معايير لعملية التقييم الستراتيجي وهي:-

١- هل تتناغم الستراتيجية مع البيئة ؟
- هل تحظى الستراتيجية بقبول أصحاب المصلحة الرئيسين ؟
- هل تسهم الستراتيجية في الحصول على ميزة تنافسية ؟

٢- هل تتناغم الستراتيجية مع السياسات الداخلية، وأنماط الإدارة، وفلسفة الإدارة، وإجراءات العمل ؟
- هل تتعارض الستراتيجية مع ستراتيجيات الأعمال الأخرى أو الستراتيجيات الوظيفية؟
- هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع الستراتيجية ؟

٣- هل أن الستراتيجية مناسبة من حيث الموارد المالية والمادية والبشرية ؟
- ماهي العواقب المالية الناجمة عن تخصيص رأس المال لهذه الستراتيجية ؟
- هل يوجد من المديرين من لديه الولاء لتنفيذ الستراتيجية ؟

٤- هل أن مخاطر اعتماد هذه الستراتيجية مقبولة ؟
- هل أن العوائد المتوقعة تبرر المخاطر الناجمة عن اعتماد الستراتيجية ؟
- ماهي عواقب الفشل في هذه الستراتيجية ؟

٥- هل تتناغم الستراتيجية مع دورة حياة المنتج والسوق المحتملة ؟
- هل تتناسب الستراتيجية مع الظروف الحالية والمستقبلية المحتملة ؟
- هل تنسجم الستراتيجية مع دورة حياة المنتج ؟

٦- هل يمكن تنفيذ الستراتيجية بكفاءة وفاعلية ؟
- هل تتناغم الستراتيجية مع مقدرات الإداريين والمستويات الأخرى في المنظمة؟
- هل تمتلك الستراتيجية إطار عمل مناسب من حيث الوقت ؟

٧- هل هناك اعتبارات مهمة أخرى ؟
- هل تمتلك العوامل الرئيسة تأثيراً في النجاح الذي تم تقييمه ؟
- هل تمتاز جميع الافتراضات الرئيسة بالواقعية ؟

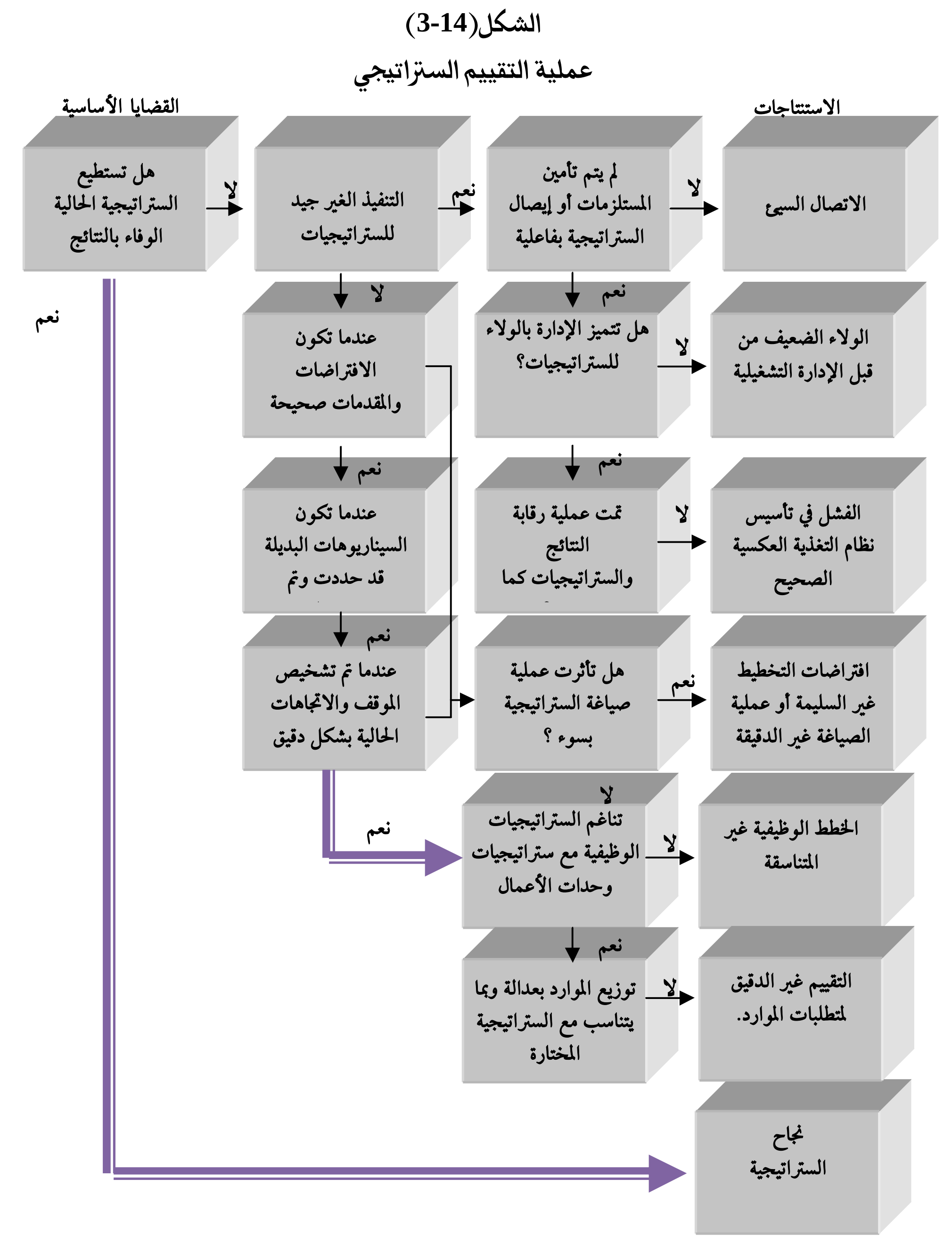
وذهب (**Thompson and Strickland, 2003**) في تحديد جوانب عملية تقييم الأداء الستراتيجي بشكل أكثر تفصيلاً عبر التساؤلات الآتية:

١- هل إن مبيعات المنظمة في طريقها للنمو السريع أم البطيء أم بنفس مستوى نمو السوق وما يترتب على ذلك من زيادة أو انخفاض في الحصة السوقية أو المحافظة عليها؟

٢- هل نجحت المنظمة في جذب زبائن جـدد ؟ وهـل تمكنـت مـن المحافظـة علـى الزبـائن الحاليين؟
٣- هل ازداد هامش ربح المنظمة أم شهد انخفاضاً ؟ وكيف يمكن مقارنته مع هـامش ربـح المنافسين؟
٤- ما هي اتجاهات صافي الربح، العائـد علـى الاسـتثمار، والقيمـة الاقتصـادية المضـافة، وكيف يمكن مقارنتها مع نفس الاتجاهات للمنافسين ؟
٥- هل أن جوانب القوة المالية والائتمان المالي للمنظمة في تحسن أم لا ؟
٦- هل تستطيع المنظمة إجراء تطويرات مستمرة في معايير الأداء الداخلية من حيث تكلفة الوحدة، معدل التلف، معدل الوحدات المعيبة، الـروح المعنويـة للعـاملين ودافعيـتهم، وعدد مرات عدم تلبية طلبات الزبائن ومعدلات عودتهم ؟
٧- كيف ينظـر أصـحاب المصـلحة الى المنظمـة في ضـوء اتجاهـات أسـعار أسـهم المنظمـة والقيمة التي يحصلون عليها مقارنة مع القيمة التي يحصل عليهـا أصـحاب المصـلحة في المنظمات الأخرى.
٨- ماهو الانطباع الذهني لدى زبائن المنظمة عنها ؟ وما هي سمعة المنظمة لدى زبائنها؟
٩- هل تعد المنظمة قائداً للتكنولوجيا، وأبداع المنتج، والتجارة الالكترونية، وجودة المنتج، والتلبية السريعة للطلبات، والأسـعار التنافسـية، وإدخـال التطـويرات السـريعة علـى المنتجات الموجودة حالياً في الأسواق ؟

الشكل(3-14)

عملية التقييم الستراتيجي



Source :-Smith , D. G, Arnold , D.R. and Bizzell, B. G. (1985) , Business strategy and policy , Houghton Mifflinco.

وبغية التحديد الدقيق للأنشطة التي تتم بموجبها عملية التقييم الستراتيجي وضمن إطار التساؤلات السابقة، حدد (David ,2011) ثلاث انشطة رئيسة هي:

١- مراجعة الأسس التي تم بناء الستراتيجية في ضوئها، أي مراجعة العوامل الداخلية بغية الوقوف على حقيقة نقاط القوة والضعف في المنظمة.

٢- مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية.

٣- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان مطابقة الأداء لما هو مخطط.

ولكي تتم عملية التقييم الستراتيجي بنجاح وتحقق أهدافها المرجوة يستلزم الأمر التحديد الدقيق للجهة المسؤولة عن هذه العملية ومن ثم الأسس التي يجب توافرها في هذا الجانب. وبقدر تعلق الأمر بالجهة المسؤولة عن عملية تقييم الأداء الستراتيجي، فقد حدد (السعد والغالبي، **1999** ;السيد،**1999**) ثلاث جهات رئيسة هي:

١- الإدارة العليا: وتتمثل بمجلس الإدارة **Board of directors**، والرئيس الأعلى **President**، والمدير التنفيذي الرئيس(**CEO**) **Chief Executive Officer**.

٢- هيئة مستشاري التخطيط الستراتيجي **The Strategic Planning Staff** : وهي هيئة متخصصة لمساعدة الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرارات الستراتيجية وتزويدها بالمعلومات عن طبيعة الانشطة الكلية في المنظمة.

٣- الإدارة المالية (المراقب المالي أو مراقب الحسابات).

ويتعين على الادارة الحرص على توافر الآتي (غراب، 1995):

- رغبة الجهة المسؤولة عن عملية التقييم بأجراء هذه العملية. وقد تتأثر هذه الرغبة بهاجس الفشل الذي قد ينتاب المديرين لبعض الوقت في تحقيق أهداف المنظمة أو في ملائمة الستراتيجية المنفذة لهذه الأهداف، فضلاً عن الجوانب المتصلة بمكافأة الأداء.
- وجود نظام محدد وواضح يحكم عملية التقييم ويجعل من عملية تنفيذها سهلة ومفهومة في ميدان الواقع العملي.
- توافر معايير التقييم من حيث (درجة الاتساق الداخلي، ودرجة التلاؤم مع الوقت، والقابلية على التنفيذ).

التدقيق الستراتيجي

يعد التدقيق الستراتيجي **Strategic audit** أو كما يسمى في بعض الأحيان المراجعة الستراتيجية، بشكلهِ العام بمثابة قائمة فحص **Checklist** تتكون من عدد من الأسئلة تمكن من اجراء التحليل المنظم للأنشطة والوظائف المختلفة للمنظمة(**Wheelen and Hunger,2012**). والتدقيق الستراتيجي قد يؤدى من قبل الإدارة العليا في المنظمة أو من قبل لجان المراجعة أو من قبل مديري الوظائف بقصد تحديد الآتي (السيد، **1999**):

١- درجة فعالية المنظمة في علاقتها مع المجتمع من حيث الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية، درجة استجابتها لحاجات الزبائن، والانطباع الذهني لدى الزبائن عن المنظمة.
٢- فاعلية العلاقات القائمة بين الميادين الوظيفية المختلفة من حيث تقييم التعاون أو التعارض بين الوحدات الستراتيجية ودرجة فاعلية الاتصالات بين هذه الوحدات.
٣- درجة مساهمة الانشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
٤- ما تتمتع به المنظمة من جوانب قوة وما تعانيه من جوانب ضعف بالمقارنة مع المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة مع مراعاة وضع الستراتيجيات المناسبة للاستفادة من جوانب القوة والتغلب على جوانب الضعف.

والتدقيق الستراتيجي بهذه الكيفية انما هو أحد أنواع التدقيق الإداري **Management audit** إذ انهُ يحتل أهمية كبيرة في كونه أداة تشخيصية للمشكلات التي تواجه المنظمة في كافة المجالات وإيجاد الحلول المناسبة لها (**Wheelen and Hunger,2004**). وقد حدد (**Certo and Peter , 1995**) أوجه التدقيق الستراتيجي بالآتي:

الوجه الأول/ التشخيصي والذي يتضمن:

١- مراجعة الوثائق الرئيسة من حيث:
- الخطة الستراتيجية.
- خطط الأعمال أو العمليات.
- ترتيب المنظمة.
- السياسات الرئيسة كسياسة تخصيص الموارد وسياسة قياس الأداء.

٢- مراجعة الأداء المالي والسوق والعمليات واجراء عمليات المقارنة المرجعية بهدف تحديد الاختلافات الرئيسة.

٣- بناء الفهم المشترك حول الآتي:
- الأدوار الرئيسة والمسؤوليات.
- عمليات اتخاذ القرار.
- الموارد.
- العلاقات المتداخلة بين الأفراد ووحدات الأعمال.

٤- تحديد التطبيقات الستراتيجية ومستلزماتها من حيث الهيكل التنظيمي، أنماط السلوك، النظم والعمليات.

٥- تحديد الرؤية الداخلية والخارجية من خلال:
- مسح اتجاهات المديرين في الإدارة العليا والوسطى ومدركاتهم والموارد البشرية الأخرى من خلال المقابلات واستمارات الاستبيان.
- مقابلة عينة منتخبة من الزبائن.

٦- تحديد أوجه الستراتيجية التي تعمل بصورة جيدة وصياغة الفرضيات ذات العلاقة بالمشكلات والفرص وتحديد مستلزمات بلوغ أي منها.

الوجه الثاني/ التحليل المعمق والذي يتصل بجانبين هما:

١- اختبار الفرضيات التي تهتم بمشكلات وفرص التحسين، وتحديد العلاقات المتداخلة بين عناصر النظام الستراتيجي.

٢- صياغة الاستنتاجات.

الوجه الثالث/ التوصيات الهادفة وتتصل بجانبين هما:

١- تطوير الحلول البديلة للمشكلات وتحديد طرائق استغلال الفرص فضلاً عن اختبار هذه الحلول من حيث ما تتطلبه من موارد وما تتضمنه من أخطار...الخ.

٢- الخروج بتوصيات خاصة من شأنها ان تحقق التكامل والقدرة على القياس وتحديد الوقت المطلوب لإنجاز خطة العمل لتحسين النتائج الستراتيجية.

وبشكل عام يمكن القول إن التدقيق الستراتيجي يغطي الجوانب الآتية (Wheelen and Hunger ,2004) :

١- تقييم نتائج الأداء الحالي.

٢- مراجعة حاكمية المنظمة.

٣- فحص البيئة الخارجية وتقييمها.
٤- فحص البيئة الداخلية وتقييمها (التحليل التنظيمي).
٥- تحليل العوامل الستراتيجية بالاعتماد على التحليل الثنائي **SWOT**.
٦- توليد البدائل الستراتيجية وتقييمها.
٧- تنفيذ الاستراتجيات.
٨- الرقابة والتقييم.

والآتي الأسئلة الخاصة بأي من الجوانب أعلاه، علماً إن بعضا من هذه الأسئلة لا يصلح لمنظمات معينة غير أنها تبقى الأسئلة الرئيسة التي يمكن الاسترشاد بها في صياغة أسئلة أخرى تتناسب مع طبيعة عمل المنظمة وأهدافها.

الموقف الحالي

- **الأداء الحالي**: كيف تمكنت المنظمة من تحقيق معدل العائد على الاستثمار، والحصة السوقية، والربحية.
- **الوضع الستراتيجي**:

١- ماهي رسالة المنظمة الحالية وأهدافها وستراتيجياتها وسياساتها ؟ وهل تمت صياغتها بوضوح أم أنها مضمَنة في الأداء ؟
٢- الرسالة – ماهي الأعمال الحالية للمنظمة ؟ وهل إن الرسالة مناسبة ؟
٣- الأهداف – ماهي أهداف المنظمة، أهداف وحدات الأعمال، الأهداف الوظيفية ؟ وهل هي متناغمة مع بعضها البعض، ومع الرسالة ومع البيئة الخارجية والبيئة الداخلية؟
٤- الستراتيجيات – ماهي الستراتيجيات على مستوى المنظمة، على مستوى الأعمال، وعلى المستوى الوظيفي ؟ وهل هي متناغمة مع بعضها البعض، ومع رسالة المنظمة ومع البيئتين الخارجية الداخلية ؟
٥- السياسات – ماهي سياسات المنظمة ؟ وهل هي متناغمة مع بعضها البعض، ومع الرسالة، و الأهداف، والستراتيجيات، ومع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ؟
٦- هل تعكس رسالة المنظمة الحالية وأهدافها وستراتيجياتها حقيقة عملياتها الدولية فيما إذا كانت منظمة عالمية ؟

حاكمية المنظمة

- **مجلس الإدارة**

١- من هم أعضاء مجلس الإدارة ؟ وهل هم من داخل المنظمة أم من خارجها ؟
٢- هل يمتلك أعضاء مجلس الإدارة نسبة مهمة من أسهم المنظمة ؟
٣- هل أن الجهات التي تمتلك أسهم المنظمة خاصة أم عامة ؟ وهل توجد أنواع مختلفة من الأسهم ذات حقوق تصويت مختلفة ؟
٤- ماهي إسهامات أعضاء مجلس الإدارة في كل من المعرفة، المهارات، أسس الفهم المشترك، والاتصالات ؟ وهل يمتلك هؤلاء الأعضاء خبرة في الميدان العالمي فيما إذا كانت المنظمة عالمية ؟
٥- ماهي درجة مشاركة أعضاء المجلس في الإدارة الستراتيجية ؟ وهل هم متلقين فقط أم لهم الدور الأكبر في اقتراح التوجهات المستقبلية للمنظمة ؟

- **الإدارة العليا**

١- من هو الفرد وماهي المجموعة التي تتألف منها الإدارة العليا ؟
٢- ماهي الخصائص المميزة للإدارة العليا من حيث المعرفة، والمهارة، والخلفية، والنمط؟ وهل تمتلك الإدارة العليا خبرة دولية في ميدان العمل العالمي فيما لو كانت المنظمة عالمية ؟ وهل يتضمن فريق الإدارة العليا مديرون من المنظمات التي تم الاستيلاء عليها؟
٣- هل أن الإدارة العليا مسؤولة عن أداء المنظمة خلال الفترة الماضية ؟ وكم عدد المديرين الذين شغلوا مناصب في الإدارة العليا خلال السنوات الثلاث الماضية ؟ وهل هم من داخل المنظمة أم من خارجها ؟
٤- هل تمتلك الإدارة العليا مدخل نظمي للإدارة الستراتيجية ؟
٥- ماهي مستويات مشاركة الإدارة العليا في عملية الإدارة الستراتيجية ؟
٦- ما هي درجة التفاعل بين الإدارة العليا وبين مدراء الإدارة العليا وبين أعضاء مجلس الإدارة ؟
٧- هل تأخذ الإدارة العليا الجوانب الأخلاقية بالاعتبار عند اتخاذ القرارات الستراتيجية؟

٨- ما هو الدور الذي تؤديه عمليات الأسهم في تعويض التنفيذيين ؟
٩- هل يمتلك أعضاء فريق الإدارة العليا المهارة الكافية للتعاطي مع التحديات المستقبلية المحتملة؟

البيئة الخارجية: الفرص والتهديدات

- **البيئة المجتمعية (البيئة العامة)**

١- ما هي القوى البيئية العامة المؤثرة حالياً في المنظمة والصناعات التي تتنافس فيها؟ وأي منها يشكل فرصة أو تهديد حالي أو مستقبلي ؟
٢- هل تختلف هذه القوى من مكان إلى أخر في العالم ؟

- **بيئة المهمة (الصناعة)**

١- ما هي القوى المسيطرة على المنافسة في الصناعة ؟ وهل هي عالمية أم أنها تختلف من بلد إلى أخر ؟
٢- ما هي العوامل البيئية المباشرة المؤثرة حالياً في المنظمة (الزبائن، والمنافسين، والموردين، والدائنين، واتحادات العمال، والحكومات، والجمعيات، وأصحاب المصلحة، والجماعات المحلية، وحاملي الأسهم).

- **خلاصة العوامل الخارجية**

أي من هذه القوى والعوامل هو الأكثر أهمية للمنظمة وللصناعة التي تتنافس فيها حالياً؟، وأي منها سيكون مهماً في المستقبل ؟

البيئة الداخلية: نقاط القوة ونقاط الضعف (SWOT)

- **الهيكل التنظيمي**

١- ما نوع الهيكل الحالي للمنظمة ؟

- هل تتخذ القرارات في المنظمة بصورة مركزية أم لامركزية ؟
- هل أن المنظمة نظمت على أساس الوظائف، والمشاريع، والموقع الجغرافي، أم الدمج بينها ؟

٢- هل أن الهيكل التنظيمي مفهوم وواضح للجميع في المنظمة ؟

٣- هل أن الهيكل التنظيمي الحالي يتناغم مع الأهداف، والستراتيجيات، والسياسات، والبرامج الحالية ؟ وهل يتناغم مع العمليات الدولية ؟
٤- ماهي الطريقة التي يمكن من خلالها مقارنة هيكل المنظمة مع هياكل المنظمات المشابهة؟

- **ثقافة المنظمة:**

١- هل توجد في المنظمة ثقافة واضحة ومعروفة أو ثقافة ناشئة ؟
٢- هل تتناغم الثقافة مع الأهداف، الستراتيجيات، السياسات، والبرامج الحالية؟
٣- ما هو تأثير الثقافة في القضايا المهمة للمنظمة (الإنتاجية، والجودة، والتكيف، والعالمية)؟
٤- هل تتناغم الثقافة مع الخلفيات المتنوعة للأفراد العاملين ؟
٥- هل تأخذ المنظمة بالحسبان الاعتبارات القيمية للثقافة الوطنية للبلد الذي تعمل فيه؟

- **موارد المنظمة:**

☒ التسويق

- ماهي الأهداف التسويقية، والستراتيجيات، والسياسات، والبرامج الحالية ؟
- هل إن الأهداف التسويقية، والستراتيجيات، والسياسات، والبرامج واضحة أم ضمنية؟
- هل تتناغم مع رسالة المنظمة، وأهدافها، وستراتيجياتها، وسياساتها؟ وهل تتناغم مع البيئة الخارجية؟
- كيف يمكن ان تبلي المنظمة بلاءا حسنا في ما يتعلق بتحليل الموقف السوقي والمزيج التسويقي في الأسواق المحلية والعالمية ؟ وما هي نسبة المبيعات الناجمة عن العمليات الخارجية ؟ وما هي المرحلة الحالية من مراحل الحياة التي يمر بها المنتج ؟
- ما هي الاتجاهات المنبثقة عن أجراء هذا التحليل ؟
- ما كان تأثير هذه الاتجاهات في الأداء السابق ؟وما هو تأثيرها في الأداء المستقبلي ؟
- هل يساهم هذا التحليل في دعم القرارات الستراتيجية المتخذة خلال الفترة السابقة والحالية ؟
- هل يساهم التسويق في إمداد المنظمة بالمزية التنافسية ؟
- كيف يمكن مقارنة الأداء التسويقي للمنظمات المشابهة ؟

- هل يعتمد مدراء التسويق على المفاهيم والأساليب التسويقية المقبولة لتقييم أداء المنتج وتطويره؟
- هل يتم تكييف الانشطة التسويقية على وفق ظروف العمل في البلد الذي تمارس فيه المنظمة أعمالها ؟
- ما هو دور مدير التسويق في عملية الإدارة الستراتيجية ؟

☒ التمويل

- ما هي أهداف المنظمة الحالية، والستراتيجيات، والسياسات، والبرامج الخاصة بالتمويل؟
- هل هي معلنة بشكل واضح أم مضمنة في الأداء أو الموازنات ؟
- هل تتناغم مع رسالة المنظمة، وأهدافها، وستراتيجياتها، وسياساتها، وبيئتها الداخلية والخارجية؟
- ما هي الأشياء المناسبة التي يتعين على المنظمة القيام بها بخصوص موضوع التحليل المالي؟ (النسب، وهيكل رأس المال). وكيف تتم الموازنة بين المنتجات والأعمال؟
- ما هي الاتجاهات الناجمة عن هذا التحليل ؟
- هل توجد فروقات مهمة عند إعداد القائمة المالية ؟
- ما هو تأثير هذه الاتجاهات في الأداء السابق وكيف يمكن ان تؤثر في الأداء المستقبلي ؟
- هل يدعم هذا التحليل القرارات الستراتيجية الحالية والسابقة للمنظمة؟
- كيف يمكن أن يقارن الأداء المالي للمنظمة بشكل جيد مع الأداء المالي لمنظمة أخرى مناظرة؟
- هل يعتمد مديروا المالية على المفاهيم والأساليب المقبولة في تقييم أداء وحدات الأعمال وأداء المنظمة والعمل على تطويره ؟ (باستعمال الرافعة المالية، وموازنة رأس المال، وتحليل النسب، وإدارة التداولات الخارجية).
- هل يأخذ نمط التمويل عند إقراره ظروف البلد الذي تعمل فيه المنظمة؟
- ما هو دور المدير المالي في عملية الإدارة الستراتيجية ؟

☒ البحث والتطوير

- ما هي أهداف المنظمة، وستراتيجياتها، وسياساتها، وبرامجها الحالية ذات الصلة بالبحث والتطوير ؟

- هل هي مصاغة بشكل واضح أم إنها مضمنة في الأداء أو الموازنات ؟
- هل تتناغم مع رسالة المنظمة، وأهدافها، وستراتيجياتها، وسياستها، والبيئة الخارجية والداخلية ؟
- ما هو دور التكنولوجيا في أداء المنظمة ؟
- هل يتناسب مزيج البحث والتطوير (الأساسي والهندسي) مع رسالة المنظمة وستراتيجياتها؟
- هل تساهم انشطة البحث والتطوير في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة؟
- ماهي العوائد التي تحصل عليها المنظمة فيما لو استثمرت في نشاط البحث والتطوير ؟
- هل تسهم المنظمة في تصدير التكنولوجيا ؟ وهل تعتمد على فرق الهندسة المتزامنة والفرق الوظيفية في تصميم المنتج والعملية ؟
- ما هي آثار الفجوة التكنولوجية في منتجات المنظمة ؟
- إلى أي مدى يمكن ان تستثمر المنظمة في انشطة البحث والتطوير مقارنة مع المنظمات المشابهة ؟
- هل تم تكييف انشطة البحث والتطوير كي تتلائم مع ظروف البلد الذي تعمل فيه المنظمة؟
- ما هو دور مدير البحث والتطوير في عملية الإدارة الستراتيجية ؟

☒ العمليات والإمداد

- ما هي الأهداف، والستراتيجيات، والسياسات، والبرامج الحالية للتصنيع في المنظمة؟
- هل هي مصاغة بوضوح أم مضمنة في الأداء و/ أو الموازنات ؟
- هل تتناغم مع رسالة المنظمة، وأهدافها، وستراتيجياتها، وسياساتها، والبيئة الخارجية والداخلية ؟
- ما نوع القدرات التصنيعية للمنظمة وما مداها ؟ وكيف يمكن ان تكون محلياً أو دولياً ؟ وهل يمكن ان تكون تنافسية ؟ وهل نفذت عمليات الشراء بشكل مناسب ؟
- فيما لو كانت المنظمة إنتاجية فهل يؤخذ بالاعتبار تسهيلات المصنع، نوع نظام التصنيع (مستمر، دفعات، مرن)، وعمر المعدات ونوعها، ودرجة الأتمتة ودورها، وطاقة المصنع ومدى الانتفاع منها، ومعدلات الإنتاجية، ونوع النقل وتوافره؟

- فيما لو كانت المنظمة خدمية هل يؤخذ بالاعتبار تسهيلات الخدمة (مستشفى، مسرح، مدرسة)، ونوع نظام العمليات (مستمر، أوقات محددة)، ونوع معدات الإسناد وعمرها، ودرجة الأتمتة ودورها، ومعدل طاقة مركز الخدمة ومدى الانتفاع منها، ومعدلات كفاءة الشخص مقدم الخدمة، ونوع وسيلة تقديم الخدمة ومدى توافرها؟
- هل إن التسهيلات الخدمية والتصنيعية معرضة للكوارث الطبيعية، والإحداث المحلية والدولية، ونقص الموارد ومحدوديتها من جانب الموردين، وزيادة التكاليف المحتملة، والتأميم من قبل الدولة؟
- هل يوجد مزيج مناسب من الأفراد والمعدات في المنظمة الصناعية أو من المهنيين في المنظمة الخدمية ؟
- كيف يمكن ان تتنافس المنظمة بشكل جيد ؟ هل توجد موازنة بين تكاليف المخزون وبين تكاليف الإمداد ؟ والتأمل في تكلفة وحدة العمل الواحدة، والمواد، وزيادة وقت العمل أو تخفيضه، وإدارة الرقابة على المخزون وجدولة أوقات عمل مقدمي الخدمة، ومعدلات الإنتاج، ونسبة الانتفاع من المركز.
- ما هي الجوانب المستقاة من هذا التحليل ؟
- ما هو تأثير هذه الجوانب في الأداء السابق وكيف يمكن ان تؤثر في الأداء المستقبلي؟
- هل يدعم هذا التحليل القرارات الستراتيجية السابقة والحالية للمنظمة؟
- هل تستطيع العمليات إمداد المنظمة بالمزية التنافسية ؟
- هل يستعمل مديري العمليات الأساليب والمفاهيم المناسبة لتقييم الأداء الحالي وتطويره؟

يتم التأمل في تكاليف النظم، ونظم ضبط الجودة، وإدارة الرقابة على المخزون، وإدارة الجودة الشاملة، ومنحنى التعلم، وبرامج الأمن، والبرامج الهندسية التي تطور من كفاءة التصنيع أو تقديم الخدمة.

- هل تتكيف العمليات والإمداد مع ظروف البلد الذي تعمل فيه المنظمة ؟
- ما هو دور مدير العمليات في عملية الإدارة الستراتيجية ؟

☒ إدارة الموارد البشرية

- ما هي أهداف، وستراتيجيات، وسياسات، وبرامج المنظمة الحالية بخصوص إدارة الموارد البشرية ؟

- هل هي مصاغة بشكل واضح أم مضمنة في الأداء و / أو الموازنات ؟
- هل تتناغم مع رسالة المنظمة، وأهدافها، وستراتيجياتها، وسياساتها، والبيئة الخارجية والداخلية ؟
- كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية ان تحقق التناغم بين الفرد والوظيفة ؟ التأمل في دوران العمل، والصراع، والولاء، والتدريب، وجودة حياة العمل.
- ما هي الاتجاهات المستفادة منها من هذا التحليل ؟
- ما كان تأثير هذه الاتجاهات في الأداء السابق للمنظمة؟ وكيف يمكن ان يؤثر في الأداء المستقبلي لها؟
- هل ساهم هذا التحليل في دعم القرارات الستراتيجية السابقة والحالية للمنظمة؟
- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في إمداد المنظمة بالمزية التنافسية ؟
- هل تساهم مهارات الأفراد ومستوياتهم العلمية والمعرفية في إمداد المنظمة بالمزية التنافسية ؟
- كيف يمكن مقارنة أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمة مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى؟
- هل يستعمل مديروا الموارد البشرية المفاهيم والأساليب المناسبة في تقييم الأداء المنظمي وتطويره ؟ يتم التأمل في برامج تحليل العمل، ونظام تقييم الأداء، وتحديث وصف الوظيفة، وبرامج التدريب والتطوير، ومسوحات الاتجاهات، وبرامج تصميم العمل، والعلاقة مع الاتحادات المهنية، واستعمال فرق العمل المستقلة.
- كيف يمكن إدارة تنوع القوى العاملة في المنظمة؟ ماهو موقف المنظمة الحالي والسابق بخصوص حقوق الأفراد العاملين ؟
- هل تستطيع إدارة الموارد البشرية التكيف مع ظروف البلد الذي تعمل فيه المنظمة؟وهل تستطيع المنظمة تفهم العادات الاجتماعية وأساليب التعامل في البلدان النامية ؟وهل يحصل الأفراد على مؤهلات الإعداد الدولية لشغل المواقع الإدارية ؟
- ما هو دور مدير إدارة الموارد البشرية في عملية الإدارة الستراتيجية ؟

☒ نظم المعلومات

- ما هي أهداف، ستراتيجيات، سياسات، وبرامج المنظمة الحالية الخاصة بنظم المعلومات؟
- هل هي مصاغة بوضوح أم أنها مضمنة في الأداء و / أو الموازنات ؟

- هل تتناغم مع رسالة المنظمة، أهدافها، إستراتيجيتها، سياستها، وبيئتها الخارجية والداخلية ؟
- كيف يمكن ان تؤدي نظم المعلومات في المنظمة ما مطلوب منها من حيث وجود قواعد بيانات مفيدة، والوصول السهل إلى مواقع الشبكة الدولية، والعمليات الرتيبة المؤتمتة، ومساعدة المدراء في اتخاذ القرارات الرتيبة، وإمداد القرارات الستراتيجية بالمعلومات الضرورية ؟
- ما هي الاتجاهات المنبثقة عن هذا التحليل ؟
- ما هو تأثير هذه الاتجاهات في الأداء السابق أو الأداء المستقبلي للمنظمة؟
- هل يساهم هذا التحليل في دعم القرارات الستراتيجية الحالية للمنظمة؟
- هل تساهم نظم المعلومات في إمداد المنظمة بالمزية التنافسية ؟
- كيف يمكن مقارنة الأداء الحالي لنظم المعلومات مع المنظمات المشابهة ؟ وهل تستعمل الشبكة الدولية بشكل مناسب ؟
- هل يستعمل مديروا نظم المعلومات المفاهيم والأساليب المناسبة في تقييم أداء المنظمة وتطويره؟ وهل لديهم تصور عن كيفية إنشاء قواعد البيانات المعقدة وتطويرها، إقامة المواقع الحصينة، وتحليل النظم؟
- هل تمتلك المنظمة نظم معلومات عالمية وشبكة دولية ؟ وهل تواجه صعوبة في الحصول على البيانات الدولية ؟
- ماهو دور مدير نظم المعلومات في عملية الإدارة الستراتيجية ؟

- **خلاصة العوامل الداخلية:**

أي من هذه العوامل يشكل مقدرة جوهرية ؟ وأي منها يمثل مقدرة مميزة ؟ أي من هذه العوامل الأكثر أهمية للمنظمة والصناعات التي تتنافس فيها في الوقت الحاضر؟وأي منها سيكون مهماً في المستقبل ؟

تحليل العوامل الستراتيجية (SWOT)

- **التحليل الموقفي:**

ماهي العوامل الداخلية والخارجية الأكثر تأثيراً في الأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة؟

- **مراجعة الرسالة والأهداف**

١- هل إن الرسالة والأهداف الحالية مناسبة للعوامل والمشكلات الستراتيجية للمنظمة؟

٢- هل تغيرت رسالة المنظمة وأهدافها ؟ وكيف ؟

٣- إذا ما تغيرت رسالة المنظمة وأهدافها ما هو تأثير ذلك في المنظمة ؟

البدائل الستراتيجية والستراتيجية المناسبة

- **البدائل الستراتيجية**

١- هل تفي الأهداف الحالية أو المعدلة بمتطلبات تنفيذ الستراتيجيات الحالية ؟

٢- ما هي البدائل الستراتيجية الرئيسة المتاحة للمنظمة ؟ وهل تم تطوير السيناريوهات الخاصة بأي منها ؟ وهل تم استحصال الموافقة والتأييد لها ؟

٣- تأمل في ستراتيجيات قيادة التكلفة والتمايز كستراتيجيات أعمال.

٤- تأمل في الاستقرار، والنمو، والانكماش، كستراتيجيات للمنظمة.

٥- تأمل في أي من الستراتيجيات الوظيفية التي يمكن أن تكون هناك حاجة لها لتعزيز كل من ستراتيجية المنظمة و ستراتيجية الأعمال.

- **الستراتيجية المناسبة**

١- تحديد أي من ستراتيجيات المنظمة يقع الاختيار عليها ؟ وأي من ستراتيجيات الأعمال يقع الاختيار عليها ؟ وهل توجد القناعة باختلاف ستراتيجيات الأعمال والستراتيجيات الوظيفية إذا ما اختلفت وحدات الأعمال في المنظمة ؟

٢- ماهي التوصيات الكفيلة بحل المشكلات القصيرة والطويلة الأمد؟ وماهي التوصيات الكفيلة بتحقيق التعامل الفاعل مع العوامل الستراتيجية ؟

٣- أي من السياسات يمكن تطويرها أو التعديل عليها للمباشرة بعملية التنفيذ؟

٤- ماهو تأثير الستراتيجية التي وقع الاختيار عليها في المقدرات الجوهرية والمقدرات المميزة للمنظمة ؟

التنفيذ

١- ما نوع البرامج (مثلاً إعادة هيكلة المنظمة أو العمل بفلسفة الجودة الشاملة) المناسبة لتنفيذ الستراتيجية ؟

٢- من هي الجهة المسؤولة عن تطوير هذه البرامج ؟
٣- من هي الجهة المسؤولة عن وضع هذه البرامج ؟
٤- هل إن البرامج تقع ضمن حدود الإمكانات المالية للمنظمة ؟ وهل يمكن تطوير الموازنات المناسبة للبرامج واستحصال التأييد لها ؟ وهل إن الجداول الزمنية مناسبة ؟
٥- هل هناك حاجة لتطوير إجراءات عمل معيارية ؟

الرقابة والتقييم

١- هل أن نظام المعلومات الحالي قادر على الوفاء بتغذية عكسية كافية بشأن انشطة التنفيذ وواقع الأداء ؟ وهل يستطيع قياس العوامل الستراتيجية ؟
٢- هل يمكن تحديد نتائج الأداء بلغة الوحدات، والمشروعات، أو الوظائف ؟
٣- هل إن المعلومات متوافرة بالوقت المناسب ؟
٤- هل توجد معايير رقابية مناسبة تتطابق مع الخطة الستراتيجية التي وقع الاختيار عليها؟
٥- هل استعملت معايير مناسبة ؟
٦- هل يستطيع نظام المكافآت تمييز الجهود المبذولة ومكافأتها ؟
٧- من هي الجهة المسؤولة عن القيام بالأفعال التصحيحية ؟

References

1- David, F. R (2001) , Strategic management : Concepts and cases , Prentice Hall , N. J.
2- David, Fred R.(2011), Strategic management: concepts and cases, 13th ed, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
3- Harrison , J.S. and John , C. H. (1998) , Foundations it strategic management , South – Western College Publishing.
4- Harrison, J. S. and John , C. H. (2008), Foundations of strategic management ,Fourth edition, South – Western College Publishing , International Thompson Publishing Co
5- Hill, C. W. and Jones , G. R. (2009). Essentials of Strategic Management, Second Edition, South-Western, Cengage Learning.
6- Hitt,M. , Ireland , R. D. and Hoskisson , R. E. (2004) , Strategic management: Competitiveness and globalization , 5th ed. South – Western
7- Koontz , H. , O Donnell , C. and Weihrich , H. (1984) , Management , Eight Edition , McGraw – Hill International Book Co.
8- Schendel , D. E. and Hofer, C. W. (1979) , Strategic management: A new view of business Policy and Planning, Bgton Little , Brown.
9- Smith , D. G , Arnold , D. R. and Bizzell , B.G.(1985) , Business strategy and policy , Houghton Mifflin Co.
10- Thompson, A.A. and Strickland , A. J. (2003) , Strategic management: Concepts and cases , Thirteenth Ed. , McGraw Hill - Irwin
11- Wright, P. , Kroll , M. J. and Parnell , J. A. (1998) ,Strategic management Concepts , Prentice – Hall , Inc.
12- Wheelen , T.L. and Hunger , J.D. (2004) , Strategic management and business policy – concepts , Pearson , Prentice –Hall.
13- Wheelen, Thomas L.& Hunger, J.David(2012), Strategic management and business policy : toward global sustainability. 13th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

المصادر العربية

١- جلاب، احسان دهش، وراضي،جواد محسن (2004)، توجهات المديرين نحو تبني ثقافة الجودة الشاملة وإثرها في الأداء المنظمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد ٤٩.

٢- جواد،شوقي ناجي (2000)، إدارة الستراتيج، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

٣- السيد، إسماعيل محمد (1999)، الإدارة الستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، القاهرة. جمهورية مصر العربية.

٤- الخفاجي، نعمة عباس (2004)، الإدارة الستراتيجية: المداخل، المفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن

٥- الشماع، خليل محمد حسن (1992)، الإدارة المالية، الطبعة الرابعة، مطبعة الخلود.

٦- السعد، مسلم علاوي شبلي،والغالي، طاهر محسن منصور (1999)، السياسات الإدارية: المفهوم،الصياغة، والحالات الدراسية، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة البصرة.

٧- الشماع، خليل محمد حسن (2004)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان – الأردن.

٨- الدوري، زكريا مطلك (2005)، الإدارة الستراتيجية: المفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان – الأردن.

٩- الجعدني، فيصل صالح محمد (2002)، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في المصارف اليمنية، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد

١٠- غراب، كامل السيد (1995)، الإدارة الستراتيجية : اصول علمية وحالات علمية، مطابع جامعة الملك سعود.

الفصل الخامس عشر

حـــالات دراســـية

Case studies

الحالة الأولى

حالة دراسية بعنوان/ « BMW عام 1999 ضحية الستراتيجية الغير مناسبة أم التنفيذ الغير صحيح »

في يوم الجمعة الموافق الخامس من شباط (فبراير) عام **1999** عين السيد **Pischerieder** كمدير تنفيذي رئيس لشركة **BMW** الذي كان شراءه لشركة **Rover** عام **1994** هو السبب لتركه الشركة.

عالم صناعة السيارات

شهدت صناعة السيارات خلال عقد الثمانينيات من القرن الماضي نمواً بطيئاً في مبيعاتها السنوية. فقد أوضح **Bob Eaton** احد المديرين في شركة **Daimler Chrysler** إن عرض هذه السلعة بلغ في سنة **1999** أكثر من **66** مليون سيارة، في حين بلغ الطلب عليها بحدود**51** مليون سيارة فقط. غير أن التوقعات تشير إلى أن الطلب ربما يتجاوز **80** مليون سيارة خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين.والجدول أدناه يوضح الحصة البالغة **54**٪ لأكبر إحدى عشر شركة عالمية في صناعة السيارات.

جدول (1-15)

الحصة السوقية لشركات صناعة السيارات

ت	اسم الشركة	الحصة السوقية ٪
1	(أميركا) General Motors	16.4
2	(أميركا) Ford	13.5
3	(اليابان) Toyota	9.1
4	(ألمانيا) Volkswagen	8.0
5	(ألمانيا) Daimler Chrysler	7.5
6	(ايطاليا) Fiat	5.4
7	(اليابان) Nissan	5.3
8	(اليابان) Honda	3.8
9	(كوريا) Hyundai	2.3
10	(فرنسا) PSA	3.9
11	(فرنسا) Renault	3.6
12	(ألمانيا) BMW	2.2
13	الشركات الأخرى	19

ظروف السوق بحلول عام 1999 صناعة متخمة

وتشير الإحصاءات المتوافرة لدى **Eaton** أن الطلب والعرض الخاصين بصناعة السيارات سوف ينموان بمعدل 6٪ سنوياً مع توقع استمرار المنافسة القوية بين شركات صناعة السيارات العالمية.

وعلى الرغم من أهمية العلامة التجارية في صناعة السيارات، إلا أن شركات هذه الصناعة بدأت تفقد خصوصيتها لاسيما إن جميع هذه الشركات تركز على الخبرة، الأمان، الراحة، وخدمات ما بعد البيع الأمر الذي قلل من تمايز هذه الشركات عن بعضها البعض.

وتشير الدلائل إلى إن البقاء في هذه الميدان هو دالـة للحجـم والتسـويق الفعـال. إذ إن تخفـيض الكلف ينجم عن الحجم، والأتمتة، وإمكانية إحـلال الأجـزاء محـل بعضـها الـبعض، وقـدرات الشراء الجيدة.

ويرى **Eaton** إن التمايز في هذه الصناعة يتأتى من صنع السيارات التي يرغـب الزبـائن بشرائها، السيارات ذات الطابع الاجتماعي المميز كمـا هـو الحـال لـدى **Mercedes – Benz** و **BMW** و **Porsche** و **Audi** و **Jaguar** . لذا يتعين علـى الشـركات الأخـرى منافسـة هـذه الشركات خارج أسواق بلدانها الأصلية. عندها لا يكون أمام هـذه الشـركات إلا خيـار واحـد وهو امتلاك وسائل إنتاج السيارات رخيصة الأسعار وهو ما سارعت إليهِ الشـركات اليابانيـة و شركة **Ford**.

وبحلول عام **1999** كانت الأسواق الأمريكية والأوربية قد وصلت إلى مرحلة التخمة، إذ فقدت الشركات الأمريكية **30٪** من أسواقها للمنافسين الأجانب وهـي مهـددة بخسـارة كـبيرة ناجمة عن دخول الشركات الأوربية للأسواق المحلية.

الداخليين الجدد : تهديد الموردين

تقوم صناعة السيارات على وجود جهتين همـا المـوردين والمنـتجين وهـي بـذلك تشـبه صناعة الحاسوب والمنتجات الالكترونية. وفي حقيقة الأمر إن صـناعة السـيارات تعتمـد بشـكل رئيس على تجميع الأجزاء المنتجة من قبل شـركات أخـرى أكثـر مـن اعتمادهـا علـى عمليـات التصنيع التي تقوم بها الشركات المصنعةِ للسيارات نفسـها. إذ أن دور شـركة صـناعة السـيارات يتمثل بوقت التسليم السريع، المرونة، إدارة المخزون، وإعادة تعريف ترتيبات العمل.

تأثير الحكومة في الصناعة

هناك اتجاه متزايد نحو بروز تشريعات خاصة بصناعة سيارات قليلة التلوث للبيئة أو عدم تشجيع الأفراد على استعمال سياراتهم ممثلة بزيادة الضرائب على الوقود أو استحصـال بعـض المدن لعمولات مقابل دخول السائقين لحدودها الجغرافية.

ومن جهة أخرى أصبح معلوماً إن الشـركات المنتجـة للسـيارات تعـاني مـن صـعوبة في الحصول على المساعدات المالية من قبل الحكومات التي تعمل ضمن نطـاق حـدودها الإقليميـة لاسيما في المملكة المتحدة أو الولايات المتحدة. غير أن الحكومة الفرنسية تسير على العكس مـن

ذلك إذ إنها تقدم المساعدات المالية لصناعتها وبعض الشركات مثل **Fiat** أو **BMW** أو **Porsche** كما وان بعض البنوك الأوربية تقدم المساعدة لبعض الشركات مثل **Daimler Benz**.

النمو من خلال الاكتساب أو الاندماج

تشهد صناعة السيارات حالات عديدة من الاكتساب أو الاندماج. إذ اندمجت شركة **Mercedes Benz** مع بعض المصنعين الأمريكيين لزيادة نموها المستند إلى زيادة حصتها السوقية عبر زيادة عدد المشترين لمنتج هذه الشركة. كما واندمجت هذه الشركة مع شركة **Chrysler** لتحقيق مكاسب ذات علاقة بالحجم أو القوه المالية أو سهولة الوصول إلى الأسواق وحدثت في سوق صناعة السيارات بعض حالات الاكتساب لاسيما لشركة **GM** عندما اكتسبت كل من شركة **Vauxhall** البريطانية و شركة **Opel** الألمانية بقصد أساس هو سهولة دخول أسواق هاتين الدولتين.

البقاء من خلال التخصص أو الحجم الصغير
(الخيارات الستراتيجية أمام الشركة)

في دراسة للأستاذ **John Kay** شملت صناعة السيارات للفترة من **1969** وحتى عام **1996** تم التوصل إلى أن هذا الميدان قد توجه نحو اللامركزية، كما وان المشاركات الكبيرة أفقدت الشركات الحصة التسويقية التي تطمح إليها، فضلاً عن زيادة عدد مصنعي السيارات في العالم.

وفي دراسة أخرى أجرتها مجلة **Fortune** عام **1999** تبين إن الطاقة الفائضة لشركات صناعة السيارات تقدر بـ **35** ٪ من الطاقة الإنتاجية المتاحة لها. كما وان الاندماج بدوره لا يخفض من هذه الطاقة بل من شأنهِ أن يضع الشركة تحت سقف واحد بدلاً من سقفين.كما وبينت الدراسة إن عملية الاندماج تسهم في توزيع تكاليف البحث والتطوير على الإحجام الكبيرة غير إنها بالمقابل تحد من الاستجابة السريعة للسوق كما هو الحال في بعض الشركات مثل **BMW** أو شركة **Honda**.

قصة BMW

شركة **BMW** شركة عريقة يمتد تاريخها لأكثر من ثمانين عاماً. ابتدأت الشركة بإنتاج الدراجات الهوائية والدراجات النارية. وتمتلك عائلة **Quandt 46**٪ من هذه الشركة. وبقيت هذه العائلة تساند هذه الشركة حتى في الأوقات الصعبة التي عانت منها الشركة عام **1959**.

التميز الهندسي

يعد التميز الهندسي (هندسة الجودة) بمثابة الدماء في جسم شركة BMW. ففي عام 1936 كشفت الشركة عن 328 نوعاً من المحركات في احد المعارض المتخصصة.كما وتعد شركة BMW متميزة أيضاً في عمليات التصنيع كما أوضح ذلك Kay عام 1993. إذ تمتلك الشركة نظام إنتاج يُمكن الشركة من الحصول على المزية الخاصة في الأسواق التي تتعامل معها ، فضلاً عن السمعة الطيبة التي تحظى بها الشركة في ميدان الجودة والمكانة التي تحظى بها علامتها التجارية لدى الزبائن.

القوة المالية

تمتع الشركة بسمعة طيبة بين المصارف في ألمانيا وكذلك في الكثير من البلدان الأخرى.

BMW في عام 1994

شركة BMW شركة صغيرة في قرية عالمية غير إنها تمتلك مكانة ذهنية جيده لدى زبائنها، كما وتمتلك هذه الشركة ستراتيجية تضمن لها النجاح المستمر.

وهنالك أسباب عديدة اقتضت من شركة BMW التأمل في ستراتيجية جديدة منها:

١- الاندماجات الحاصلة في ميدان الصناعة.

٢- شعور الإدارة والعائلة المالكة بضرورة أن تكون الشركة إما مكتِسبة لشركة أخرى أو مكتَسبة من قبل شركة أخرى.

٣- تطوير شركة Mercedes Benz ، (المنافس المباشر لشركة BMW) لبرنامج جديد.

٤- اكتساب شركة BMW لشركة Rover بعد أن كانت مكتَسبة من قبل القوة الجوية الملكية البريطانية.

شركة Rover

إن مسيرة شركة Rover مسيرة حافلة بالاندماجات مع مرور الوقت. واكبر هذه الاندماجات كان في نهاية عقد الستينات من القرن الماضي ، إذ اندمجت شركة British Motor مع شركة Leyland Motor لتكوين شركة British Leyland Motor Corporation. علما

أن شركة **British Motor** هي حصيلة اندماج سبعة شركات وان شركة **Leyland Motor** هي حصيلة اندماج خمسة شركات منها شركة **Rover**.

بعد فترة من الزمن ولأسباب معينة تخلت شركة (**BLMC**) عن الشركة **Rover** للحكومة البريطانية التي تخلت عنها بدورها إلى القوة الجوية الملكية البريطانية التي مالبثت أن تخلت عنها لصالح شركة **BMW**.

شراء Rover من قبل شركة BMW

بلا شك كان التنفيذيون في شركة **BMW** يعلمون بالقصة المأساوية لشركة **Rover**. وفي حقيقة الأمر كان قرار **Pischetsrieder**، المدير التنفيذي الرئيس لشركة **BMW**، شراء شركة **Rover** من القوة الجوية الملكية البريطانية، يستند أساساً إلى تحليل أجراه بمشاركة مستشاره للشؤون الستراتيجية **Hagen Ludertiz** والذي يدور حول أهمية شركة **Rover** في زيادة حجم العمليات وما يترتب على ذلك من انخفاض التكاليف الأنتاجية والتطويرية.

وتجدر الإشارة إلى أن شركة **BMW** لم تكن لديها أدنى فكرة مسبقة عن إجراء تكامل في عمليات التصنيع اذا ما استمرت شركة **Rover** بالأنتاج في **Longridge** و استمرت شركة **BMW** بالأنتاج في **Bavaria** .

لقد كانت ستراتيجية العلامة لشركة **BMW** ترى أن شركة **Rover** من شأنها أن تنتج النماذج الأكثر رخصاً وكمنافس لشركة **Toyota** أو شركة **Ford** لاسيما في الأسواق التي تمتلك فيها شركة **BMW** مقدرات مميزة .

وبعد خمس سنوات من الشراء أي عام **1998** اتضح إن شركة **BMW** استثمرت ما يقارب من **3** بليون إلى **5** بليون جنيه إسترليني فضلاً عن كلف الوقت الذي أفردتهُ إدارة شركة **BMW** للتعامل مع جوانب أداء شركة **Rover** أثناء فترت الشراء.[*]

---

[*] **Source: Macmillan, H. and Tampoe, M. (2000), Strategic management – Process, content and implementation, Oxford University press.**

الحالة الثانية

حالة دراسية بعنوان

«نظم Cisco»

نبذه تعريفية

بدأت **Cisco** بداية متواضعة في مستهل عام **1984**م كفكرة ابتدعها كل من **Sandy Learner & Leonard Bosack** الاختصاصيان في الحاسوب في جامعة **Stanford**. إذ تعاون هذان الزوجان في تصميم وسيلة شبكية جديدة تسهل على أجهزة الحاسوب إرسال واستقبال البيانات بين بعضها البعض. وكان هدفهما من ذلك هو تكامل هذه التكنولوجيا مع الشبكة المحلية والشبكات العالمية (**WAN, LAN**) ورؤيتهما في ذلك كانت تطوير شبكة حواسيب تربط بين أجزاء جامعة **Standford**.

بصورة عامة تشكل الجامعات الزبائن الأساسيين لـ **Cisco** فضلاً عن الوكالات الحكومية والجهات ذات الصلة بصناعة الفضاء.

اختار مبتدعا فكرة النظام **John P. Morgridge** كرئيس لمجلس إدارة الشركة الذي كان بدورة يدعو إلى تأسيس ثقافة راعية للإبداع. وقد أتت هذه الثقافة ثمارها عام **1986** بابتداع ما يعرف بـ **Multiprotocol router** الذي زاد من أرباح الشركة لتصل في عام **1987** إلى **1.5** مليون دولار أمريكي. واحتفظت الشركة بموقع متميز في قيادة السوق إذ كانت تحتل المرتبة الأولى أو الثانية في حصتها السوقية حتى نهاية القرن الماضي.

المدير التنفيذي الرئيس John Chambers

أثناء السنة الأولى التي اشتهرت بها **Cisco** عين **Morgridge** السيد **Chambers** كنائب للرئيس لشؤون العمليات الدولية. يمتلك **Chambers** شهادة في القانون، وبكالوريوس ومن ثم ماجستير في إدارة الأعمال. وللسيد **Chambers** خبرة في صناعة الحاسوب إذ بدأ مشواره المهني مع شركة **IBM** عام **1977** لفترة ست سنوات ثم عمل في مختبرات **Wang** لفترة ثمان سنوات. وفي عام **1994** أصبح المدير التنفيذي الرئيس لـ **Cisco** ومنذ ذلك الوقت وهو

يتبنى فلسفة التوجه نحو الزبون، و يكرس **40**٪ من وقتهُ للتعامل المباشر مع زبائن الشركة. أما بقية الوقت فأنهُ يخصص للعاملين في الشركة والاستماع لمشكلاتهم. وهو يعمل بشكل شخصي على مراجعة حسابات الشركة يومياً.

ذهاب Chambers إلى الصين

في شهر أيلول (سبتمبر) **1998** زار السيد **Chambers** عدد من الدول الأسيوية إذ التقى برئيس سنغافورة ورئيس ماليزيا والرئيس الصيني. واستطاع من خلال هذه الجولة إقناع الأخير بأهمية دخول **Cisco** للأسواق الصينية والاستثمار فيها، وتشريع القوانين لتهيئة البيئة المناسبة لنقل التكنولوجيا إلى الصين في خطوة لإقامة التعاون بين الحكومة وبين **Cisco**. وبعد فترة قصيرة أصبحت **Cisco** اكبر شركة برمجيات في الصين وأصبحت تحقق المزيد من الأرباح السنوية وصلت إلى أكثر من **100** ٪ ، وعندها استمرت الشركة بزيادة استثمارها في الأسواق الصينية.

خطة عمل Cisco

ازدادت إيرادات الشركة خلال فترة التعاون بينها وبين الحكومة الصينية والبالغة ثلاث سنوات ونصف من **1.2** بليون دولار إلى **8.5** بليون دولار.

وعلى العكس من اغلب شركات التكنولوجيا لم تعتمد شركة **Cisco** على المدخل التقليدي بالتركيز على تكنولوجيا معينة دون غيرها ، إذ كانت فلسفة الشركة تتمثل بإعطاء الاهتمام الكبير لرغبات الزبائن مهما تنوعت حتى أصبحت المنتجات المتنوعة للشركة تباع في **90** بلداً بطرائق مختلفة كالبيع المباشر أو من خلال الموزعين أو من خلال إعادة البيع.

الأسواق المستهدفة لـ Cisco

تبيع شركة **Cisco** منتجاتها في ثلاث أسواق هي : أسواق الشركات الكبيرة، أسواق الشركات المجهزة للخدمة، أسواق شركات الصناعات الصغيرة، والمتوسطة.

عليهِ يمكن القول أن الجهات التي تستخدم منتجات **Cisco** تتمثل بالشركات الكبرى، الوكالات الحكومية، شركات المنافع العامة، والمؤسسات التعليمية.

الأعمال العالمية لـ Cisco

شهد عقد التسعينات من القرن الماضي تغييرات كبيرة في تكنولوجيا الشبكات والاتصال وازدادت أهمية حصول المنظمات في هذه الفترة على المعلومات من اجل المحافظة على تنافسيتها. ولأجل ذلك قررت **Cisco** الدخول في ميدان الشبكات العالمية لمنظمات الأعمال. إذ يقوم هذا الميدان على ثلاث اقتراحات هي:

١- تمثل المحافظة على العلاقات بين المنظمة وبين أصحاب المصالح وسيلة تميزها تنافسياً مثلها في ذلك مثل منتجاتها وخدماتها.

٢- تعد الطريقة التي تتقاسم بها المنظمة معلوماتها ونظمها عنصراً جوهرياً لقوة علاقتها.

٣- إن الاتصال بين أجزاء المنظمة لن يجعل المنظمة متفردة لوقت طويل ما لم يتم إسناده بعلاقات واتصالات مع أصحاب المصالح الخارجيين.

ويعتقد **Chambers** إن ميدان الشبكات العالمية لمنظمات الأعمال من شأنه أن يحدد معايير جديدة للكفاءة والإنتاجية في علاقات الأعمال من خلال دوره في تبسيط عمليات تهيئة البنى التحتية اللازمة للعمل وتطوير البرمجيات التي تدعم ذلك حيث إن ذلك يمنح **Cisco** فرصة كما يمنح المنظمات المستخدمة لنظمها الفرصة في أن تميز نفسها تنافسياً.

قدمت **Cisco** العديد من الابتكارات في ميدان الشبكات العالمية أبرزها موقع الاتصال المباشر (**CCO**) مع الشركة والذي يسمح للزبائن بشراء المنتج أو البرنامج أو الوثيقة الالكترونية أو التحميل المباشر للبرامج. ولم تكتف الشركة بذلك بل أن نموها السريع في هذا الجانب دفعها إلى تعزيز ذلك بطرائق البيع البريدي التقليدية وذلك بإنشاء مركز المنتجات ذو الربط الشبكي (**IPS**) الذي يسمح بسهولة الوصول الإسناد القابليات التي تمكن الزبائن من حل مشكلاتهم بأقل وقت ممكن. وبعد ستة اشهر من العمل بهذا المركز جنت الشركة أكثر من **100** مليون دولار، إذ ازدادت الطلبات بين شهر أيلول **1996** وشهر أيلول **1997** بأكثر من **800** ٪.

ولم تكتف **Cisco** بذلك بل عملت على إيجاد نظامين هما نظام الربط مع الموردين (لزيادة كفاءة وإنتاجية وظيفة التوريد) ونظام الربط مع الأفراد العاملين (الذي يمكن الأفراد من انجاز مهامهم ويسمح للجميع بالحصول على نفس المعلومات).

القضايا التنافسية المهمة

١- يبحث زبائن صناعة شبكات الحاسوب عن سهولة الوصـول إلى المعلومـة الـتي تشـكل معيار للكفاءة و الأنتاجية وبالتالي الإرباح ولأجل ذلك يجب أن تكون هذه المعلومات متاحة للجميع.

٢- تسعى الشركات العاملة في ميدان شبكات الحاسـوب إلى تركيـز جهودهـا كـي تصـبح مجهزة لجميع الخدمات التي يحتاجها الزبائن خاصـةً اذا مـا علمنـا إن هـذا الميـدان مـن الصناعة يتميز بالنمو المضطرب وان أعداد الزبائن وحاجاتهم في تغير مستمر.

٣- الإرباح العالية لهذه الصناعة ونموها المرتفع يجعل منها مثار طمع العديد مـن المنافسـين وبالتالي فإن دخول منافسين جدد أمر محتمل الحدوث من المنظمات العاملـة في ميـدان الاتصالات عن بُعد، منظمات شبكات البيانات، والبرمجيات.

المتحـدون

سبق القول إن ميدان الصناعة الذي تعمل فيـه **Cisco** يتميـز بـالنمو السـريع والأربـاح المغرية الأمر الذي جعل المنافسين يتهافتون في الدخول إلى هذه الصناعة مما جعـل **Cisco** تشـعر بخطر صعوبة المحافظة على موقفها التنافسي الراهن. وقد يعتمد هـؤلاء المنافسـون سـتراتيجيات معينة كالاندماج أو الاكتساب أو المشاركة المؤقتة لمواجهة طلب الزبائن في الحصـول علـى جميـع الخدمات التي يحتاجونها من جهة واحدة. إن هذا التحدي جعـل **Cisco** أمـام قـرار بخصـوص حجم النمو الداخلي الذي تستطيع الإبقاء عليه من اجل المحافظة على حصتها السوقية الحالية.

وبشكل عام تواجه Cisco أربعة متحدين رئيسين هم كل من:

١- **شركة Ascend Communications** : تأسست هذه الشركة عام **1989** وتعد المجهز الرئيس للحلول المقترحة عن بعد، إذ تحقق هذه الشركة ما يقارب **30** مليون اتصال عن طريق الشبكة العالمية (الانترنيت) يومياً. تعمل الشركة في أكثر من **30** بلداً معتمدة نظام توزيع هجين يدمج بين البيع المباشر والتحالفات الستراتيجية مع **IBM** والموزعين. وتركز هذه الشركة على الجودة إذ حصلت على **ISO 9000** و **ISO 9001**. كما ازدادت مبيعات الشركة خلال عام **1997** إلى **31**٪ عن العام السابق. كما ان الموقف التنافسي القوي لهذه الشركة يعزى إلى اكتسابها لشركة **Cascade Communications**

الأمر الذي مكنها من تقديم الخدمات المتكاملة. كما اكتسبت الشركة شركة Whitetree , Inc وشركة Intercom. وبذلك تكون هذه الشركة قد اعتمدت ثلاث ستراتيجيات هي ستراتيجية البحث والتطوير وستراتيجية التحالفات الستراتيجية وستراتيجية الاكتساب.

٢- **شركة Lucent Technology** : في الأول من شباط (فبراير) حولت شركة AT&T هذه الشركة إلى شركة مستقلة بعد فصلها عن المنظمة الأم (AT&T). وتتنافس هذه الشركة في ثلاثة ميادين رئيسة هي : نظم التشغيل الشبكية، نظم اتصالات الأعمال، والأجهزة الدقيقة. وفي عام 1997 وصل الدخل الصافي لهذه الشركة إلى 541 مليون دولار ، إلا أن هذه الشركة تواجه تحديات عديدة ناجمة عن البيئة التنافسية المعقدة ، كما ان أداء الشركة يتأثر بعاملين مهمين هما.

- التركيز على عدد محدود من الزبائن الكبار لاسيما AT&T.
- حصول زبائن هذه الشركة على مستلزماتهم من عدد قليل من الموردين ما يجعل عقود هؤلاء الزبائن مرتفعة القيمة وموسمية (بفترات متباعدة).

ولكي تواجه الشركة خطر الاعتماد على عدد محدود من كبار الزبائن بدأت الشركة الاهتمام بحاجات بعض الزبائن كمشغلي شبكات التلفاز القابلوي ومصنعي الحاسوب. ومع بداية تشرين الأول (أكتوبر) والأشهر اللاحقة لعام 1997 اعتمدت الشركة ستراتيجية الاكتساب، إذ اكتسبت شركة Agile Networks, Inc. وشركة Octel Communication Corporation وشركة Livingston Enterprises. كما اعتمدت الشركة ستراتيجية المشاركة المؤقتة مع شركة Philips Electronics وذلك في محاولة لتقديم الخدمات المتكاملة للزبائن.

٣- **شركة 3 COM** : كانت شركة 3COM الشركة الرائدة في تطوير تكنولوجيا شبكات الحاسوب الشخصية. وبقيت هذه الشركة تحتل موقع الصدارة كمنافس أول في هذا الميدان.وقد بلغت إيرادات الشركة مايقارب 3.2 بليون دولار عام 1997. وارتفع دخلها الصافي من 177 مليون دولار عام 1996 إلى 373 مليون دولار عام 1997. وقد كانت الشركة تعتمد في نموها على تقديم منتجات جديدة لتوسيع عمق مزيج منتجاتها والدخول في أسواق جديدة.

اعتمـدت الشـركة سـتراتيجية الاكتسـاب عـام 1997 وكـان ذلـك لشـركة **Onstrean Network** واندمجت خلال نفس العـام مـع شـركة **U. S. Robotics**. وبالتـالي فـإن الشـركة أصبحت تمارس أعمالها في أربعة أسواق لصناعة الشبكات هي:

- شبكات المنظمات.
- مُوردي خدمات الانترنيت.
- نظم الأعمال.
- سوق الزبائن.

وباختصار ترى إدارة هذه الشركة إن المرونة والسـرعة وسـهولة الوصـول إلى الشـبكات هي من أهم السمات المميزة للمنظمة العاملة في هذا الميدان. كما وتعتقـد الأدارة إن بلـوغ هـذا المسعى لا يتم إلا من خلال تقديم الحلول لمشكلات الزبائن بكلفة منخفضة والتكامل في عمليـة الربط بين الأطراف ذات العلاقة.

٤- **شركة Bay Networks**: وهي شركة عالمية تقدم الحلول الشبكية للمنظمـات الشـبكية ومنظمات الانترنيت ومنظمات الاتصالات عن بعـد. وقـد حققـت الشـركة إيـرادات سنوية بين عامي **1996** و **1997** تقدر بـ **2** بليون دولار.

لقد تبنت المنظمة ستراتيجية تدعى الربط الشبكي المتكيـف لمواجهـة التحـديات المتمثلـة بالنمو السريع لخدمات الانترنيت وصـناعة الشـبكات. وقـد كـان تركيـز الشـركة منصـبا علـى التكنولوجيا الرئيسة في خدمة **ATM** وإدارة الشبكات.

وكما هو الحال في الشركات الأخـرى اعتمـدت شـركة **Bay Networks** سـتراتيجيات الاندماج والاكتساب لتقوية موقفها التنافسي وتقديم خدمات متكاملة لزبائنها ، غير أن الملفـت للانتباه هو فشل هذه الستراتيجية في تحقيق ذلك عندما حقق سهم الشركة خسـارة بلغـت **1.46** دولار عام **1997**. وبعد أشهر قليلة اندمجت الشركة مع شـركة **Northern Telecom** كـي تـبرز منظمة جديدة إلى الوجود تدعى **Nortel** الأمر الذي مكن المنظمة الجديدة مـن دخـول أسـواق الاتصالات وأسواق معدات البيانات المستخدمة في مناقلـة المعلومـات بـين أجـزاء الشـبكة كـي تحقق بذلك ميزة تنافسية أتت ثمارها بتحقيق إرباح مقدارها **18** بليون دولار معلنةً بذلك كونهـا الشركة الأكبر في هذه الصناعة [*]

[*] **Case : 13**

الحالة الثالثة

حالة دراسية بعنوان

« Braniff للخطوط الجوية »

نبذه تاريخية عن الشركة

في عام 1930 شكلت **Braniff** في مدينة **Oklahoma** أساساً لما أصبح يعرف فيما بعد بأكبر شركة للخطوط الجوية في الولايات المتحدة الأمريكية. بدأت شركة **Braniff** كشركة محلية صغيرة للنقل الجوي حتى عام 1965 عندما أصبح **Harding Lawrence** رئيساً للشركة ورئيس مجلس إدارتها. في عام 1966 بدأ **Lawrenece** ومجلس إدارته بوضع خطط العمل للولوج في مجالات عمل أخرى غير النقل الجوي. إذ كان **Lawrence** يعتقد إن هذه الحركة ستحقق نتائج مالية طيبة على الأمد البعيد. ولأجل ذلك بدأ العمل لتأسيس شركة مساهمة بعنوان «مؤسسة **Braniff** الدولية» وذلك عام 1971. وتمتعت الشركة الأخيرة بالدعم المادي ومنحت الاستقلال عام 1972. وطرحت الشركة للاستثمار واعتمدها مكتب الخدمة المحلية في تشرين الثاني (نوفمبر) 1983. واندمجت المؤسسة أعلاه مع شركة **Braniff** لتكون ما يعرف «بمؤسسة **Braniff** للأعمال والنقل والتصدير عبر المطارات».

والسيد **Lawrence** حاصل على شهادة البكالوريوس في ادارة الأعمال من جامعة تكساس عام 1942. وكان قد بدأ مساره الوظيفي مع شركة **Pioneer** للخطوط الجوية عام 1947. وفي العام 1955 حصل **Lawrence** على شهادة الحقوق من كلية جنوب تكساس للقانون ، وتدرج في المناصب الإدارية كنائب للرئيس لشؤون المبيعات ومن ثم نائب رئيس مؤسسة **Conational** للخطوط الجوية ومن ثم نائب للرئيس التنفيذي، وهو المنصب الذي شغله حتى مغادرته المؤسسة. في عام 1965 تقاعد **Lawrence** من منصبة الوظيفي ليحتل منصب مدير ورئيس مجلس إدارة شركة **Braniff** بعد انتخابه من قبل مجلس الإدارة. وإثناء هذه الفترة طورت الشركة خطط عديدة توافقت مع القوانين النافذة في ذلك الوقت لتطوير قطاع

Source: Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson , R. E. (2004), Strategic Management: Competitive and Globalization : Fifth Edition. South – western publishing.

الطيران. وفي عام **1968** أصبح رئيسا لشـركة **Braniff** إلى جانـب كونـه مـدير تنفيـذي ورئـيس لمجلس الإدارة. وفي عام **1977** ترك منصب الرئيس واحتفظ بمنصب المدير حتى عام **1980** حيث حل محلهُ **John Casey**.

شهدت الفترة الممتدة بين **1973-1978** حدوث اندماجات عديدة بين الشركات الصغيرة، مما دعى **Braniff** لتأسيس فنادق **Braniff** الدوليـة عنـدما اشـترت فنـدق **Driskill** الواقـع في **Austin** و **Texas**. وعملت الشركة في مجال توفير الطعام والأسواق في المكتب الدولي للشركة.

وفي عام **1972** اندمجت مؤسسة **Braniff** التعليمية مع خطوطها الجوية. وكـان أول نتـاج لهذا الاندماج تقديم الشركة للخدمات التعليميـة للكـوادر الجويـة بالتعـاون مـع وكالـة **Texas** التعليمية وإدارة **Veterance** وذلك في أيلول (سـبتمبر) **1973**. وقـد ضـمت الشـركة في ذلـك التاريخ مستودعات للخزن وأسواق وانشغلت في شراء الوحدات السكنية والممتلكات والخدمات الثانوية الأخرى. وقد نجم عن ذلك إيرادات إجمالية لم تتجاوز **1٪** من إيرادات الشركة.

تركزت رحلات طـيران الشـركة في مطـار **Dallas – Fort worth** إضـافة إلى رحـلات الطيران الأخرى التي كانت في **Kansas , Housten & Denver**. وهـذه المواقـع والتسـهيلات أعطت الشركة القدرة على تقديم خدماتها لجميع مدن الولايات المتحدة لاسيما تلك الواقعة في جنوب الشرق والساحل الغربي والحـدود البحريـة و **Hawaii**. وفي عـام **1978** بـدأت الشـركة بتوسيع خدماتها ومع حلول شهر آذار من عام **1979** امتدت الخدمات إلى **54** مدينة أمريكيـة في **30** ولاية بينها واشنطن العاصـمة. ثـم امتـدت إلى شـيكاغو ونيويـورك و **Alberta , Alaska**. وأبرمت الشركة اتفاقيات مع شركتين أخريين. وعلى المستوى الدولي امتدت خـدمات الشـركة إلى مدن أمريكا اللاتينية وذلك عام **1960** عبر الاندماج مع **Panagra**. ثم توسـعت إلى أمريكـا الجنوبية الأمر الذي جعل الشركة في صدارة شركات الطيران العاملة في مدن أمريكا الجنوبية.

وفي عام **1978** نظمت الشركة رحلات مستمرة إلى مدن لندن وفرانكفـورت و بروكسـل وسيئول وكوريا وهونك كونك والشرق الأقصى انعكست نتائجها في الـدخل الصـافي للشـركة الذي ازداد من **16** مليون دولار عام **1975** إلى **45** مليون دولار عـام **1978**. ومـع حلـول عـام **1978** افتتحت الشركة مكتبها الدولي في الجانب الغربي، تزامناً مع إصدار قـانون حريـة العمـل الجوي للعام **1978** بهدف تحرير صناعة الطيران وبناء نظم النقل الجوي التي تعتمـد علـى قـوى السوق التنافسية وذلك في محاولة لتحديد الجـودة والتنـوع وأسـعار الخـدمات الجويـة. والنقطـة الأساسية في هذا القانون هي السماح للشركة بأن تقدم خـدماتها لأي سـوق فيمـا لـو امتلكـت

القدرة والإمكانية والرغبة في ذلك. وبذلك سمح الكونغرس بتقديم الخدمات وتحسين العمل وفق ما تتطلبه الحاجة.

وبموجب هذا القانون فإن للشركة الحق في فرض شروطها الخاصة وتسهيلاتها المطلوبة في أن تخفض عدد رحلاتها بمقدار النصف أو ترفعها إلى 5٪ إذا كانت تسيطر على **70٪** من خطوط النقل.

وبعد دخول القرار حيز التنفيذ بيوم واحد أضافت **Braniff** لخدماتها **16** مدينة و **32** مسار. ومع حلول عام **1979** أضافت الشركة **18** مدينة محلية و **8** مدن عالمية، كما ازداد عدد المسافات التي تستغرقها الرحلات بمقدار **32٪** وهذا التوسع في حقيقته يقوم على أساس **oh** توسيع العمل يعد امراً ضروريا للحيلولة دون ابتلاع شركات الطيران الكبرى لشركة **Braniff**. ولتنفيذ تلك الستراتيجية اشترت الشركة **41** طائرة بكلفة إجمالية تقدر بـ **925** مليون دولار وكان ذلك القرار قائماً على افتراض إن أسعار الوقود والحالة الاقتصادية باقيان على مستوياتهما الحالية وان **Braniff** ستحتل عام **1980** موقعاً قوياً في سوق الطيران وذلك حسب توقعات **Lawrenece**.

ومع حلول نهاية عقد السبعينات ارتفعت أسعار الوقود وكان هذا الارتفاع كبيراً في أمريكا اللاتينية مقارنة مع الولايات المتحدة. إذ ارتفع سعر الغالون الواحد من **40** سنتا إلى **60** سنتا ومن ثم إلى **91** سنتا. وقد أدى هذا الأمر إلى خسارة الشركة لـ **44** مليون دولار عام **1979** و **131** مليون دولار عام **1980**. أما خسارة خطوط أمريكا الجنوبية لوحدها فقد بلغت **20-30** مليون دولار سنوياً.

ومع بقاء حالة الكساد وانخفاض عدد المسافرين جواً بنسبة **11٪** ارتفعت نسبة الفوائد وأصبحت **Braniff** في أسوأ أوضاعها منذ **39** عاماً ، إذ تم تعليق العمل بالكثير من الرحلات وحصلت الشركة على تأجيل دفع ديونها حتى الأول من تموز **1981**، كونها تدرس بيع **15** طائرة إلى الخطوط الجوية الأمريكية.

وفي اليوم الأخير من عام **1980** تقاعد **Lawrence** وأصبح **Casey** رئيساً للشركة ومديرها التنفيذي. وقد حاول **Casey** ترشيق الهيكل التنظيمي للشركة كي يبدو أكثر بساطة مما هو عليه في ذلك الوقت. وحصر **Casey** مهام المدير التنفيذي في ثلاث مجالات هي العمليات والتمويل والتسويق. وأعاد **Casey** النظر في تخصيص موارد الشركة وحصرها بالخطوط الفعالة.

ولزيادة السيولة في الشركة قام **Casey** ببيع الطائرات القديمة وبذلك يكون قد ادخر مبلغ قدره 25 مليون دولار وذلك عام 1981. وأعقب ذلك تخفيض عدد العاملين في الشركة إلى 10800 عاملاً خلال نفس العام. ولم يكتفِ **Casey** بذلك بل ضحى بـ 200 ألف دولار وراتبه الشهري كما حصل على إذن من اتحاد العمال بقطع 10٪ من رواتب موظفي الشركة مقابل وعد بدفعها لاحقاً اذا حققت الشركة أرباحاً واستعادت وضعها السابق في الأسواق.

ازدادت المنافسة عام 1980 حيث وسعت شركة الخطوط الجوية الأمريكية من انشطتها و خدماتها كي تصبح منافساً مباشراً لشركة **Braniff** ووجد **Casey** نفسهُ والمؤسسة في وضع صعب لا يتيح لهُ القيام بالكثير من الأعمال التي يتوجب القيام بها من جانبه، فعين **Howard D. Putnam** كرئيس ورئيس مجلس إدارة لمكتب الخطوط الجوية في الجنوب الغربي.

ابتدأ **Howard D. Putnam** مساره الوظيفي في صناعة الخطوط الجوية كوكيل لشركة خطوط **Capital** في شيكاغو في العام 1955. في عام 1961 اشترت الخطوط الجوية الأمريكية شركة **Capital** وانتقل **Putnam** إلى الخطوط الجوية الأمريكية، وفي عام 1966 حصل على شهادة الماجستير في ادارة الأعمال من جامعة شيكاغو، أصبح بعدها نائب رئيس مجموعة يونايتد وذلك عام 1976 وظل في هذا الموقع حتى العام 1978 حيث عمل كمدير لشركة **Airlines Southwest**. وفي سبتمبر عام 1981 ترك **Putnam** شركته كي ليلتحق بشركة **Braniff International** إذ أصبح رئيساً لها ورئيساً لمجلس الإدارة، وأصبح مديرا عاما في كانون الثاني 1980 ورئيس مجلس الأدارة في 10 حزيران(يونيو) 1983. وقد كانت الخبرة العملية لـ **Putnam** في شركة يونايتد في التسويق والمبيعات الخدمية، وهذه الخلفية كانت تكفي لتحقيق تقدم قليل وناجح وجذاب يحول مكتب الجنوب الغربي إلى مساحة اوسع وفعالية اكبر.

وحال تعينهِ رئيساً لمجلس إدارة شركة **Braniff** شرع **Putnam** في تغييرات واسعة وهادفة. ولأنهُ يرى استحالة القيام بهذا العمل بمفردهِ جلب معهُ **Philip Guthrie** ليكون نائبه التنفيذي و مسؤول المكتب المذكور، وهو الموقع الذي شَغله **Guthrie** سابقاً، والخطوة التالية كانت بناء مستويين جديدين للإدارة وضخ الطاقات الشابة فيها. وأثناء الشهور الأربعة الأولى تم إلغاء 18 وظيفة لنائب الرئيس.كما اتخذ **Putnam** قرارات أخرى من شانها توسيع العمل، وبذلك يكون قد أعطى صورة جديدة للزبائن تفيد بأن خطوط المؤسسة باتت جيدة وكذلك طيرانها وتسهيلاتها أيضاً، ومع ذلك قوبل بمقاومة من العاملين ، إذ لم يكن **Putnam** ومساعده يتوقعان توجهات العاملين «العمل كالمعتاد» أي عدم تقبل التغيير وفي مثل هذه الحالة

الصعبة شعر اولئك العاملين إن الشركة بدأت تعتمد ستراتيجية تخفيض الكلفة. وتفاجأ Putnam عندما عرف إن ميزانيتهُ لا تكفي سوى عشرة أيام بدلاً من أن يكون هناك ما يمكن أن يمول العمل لعدة اشهر، علماً ان إيرادات Braniff تبلغ حوالي بليون دولار سنوياً أي (ثلاثة ملايين دولار يومياً).

وحاول Putnam و Guthrie إيجاد وسائل عملية تحافظ على تماسك الشركة والحيلولة دون انهيارها، فتوجهوا إلى مجموعة تكساس للحصول على الحلول المطلوبة.

وتمثل (مجموعة تكساس) استجابة شركة Braniff تجاه تنوع الرحلات واختلافها ، إذ تمتلك شركة Braniff 582 رحلة. ويعتقد Putnam ان هذا الأجراء يمكن أن يسهم في تبسيط الخدمات المقدمة للمسافرين وتحسينها من خلال تقديم رحلات بمستوى واحد من الخدمة، فالخطوط الجوية تقدم خدماتها ببساطة وتنوع في محطات قليلة وبعلاقات قوية وبدون مضيعة للوقت والنتيجة خطوط جوية بمستوى خدمة جيد ونوع واحد من الطائرات هو بوينغ 200-727. وكل طائرة تحتوي نفس ترتيب المقاعد (146 مقعدا في كل درجة) . وعلى Braniff أن تعمل في نظام بسيط للرحلات أي 15 رحلة تغطي جميع المناطق المحلية وطائرتين بوينغ 747 تعملان على تغطية خدمات London & Honolulu.

إن الغرض من هذه الرحلات لم يتوقف عند حدود الزبائن بل تجاوزها الى الأرباح السريعة، وعلى Braniff أن تؤسس نظام مالي جديد مع بداية شباط 1982 وهي نهاية فترة سداد الديون. وحصلت الشركة على إعادة جدولة ديونها لغاية الأول من أكتوبر من نفس العام، وأصبح عليها أن تُعيد النظر في هيكلها و نظامها المالي للوفاء بالتزاماتها.

وفي ربيع عام 1982 سرت شائعات عن احتمال إفلاس الشركة وبدأ العديد من المكاتب والمسافرين يرفضون شراء بطاقات سفر الشركة بسبب تلك الشائعات فانخفضت المبيعات في شهري نيسان و مايس. وفي 11 مايس كتب Guthrie تقريراً إلى Putnam يفيد بأن الشركة لن تستطيع الوفاء بالتزاماتها المالية ولن تستطيع دفع الفوائد المستحقة عليها، وإنها ما زالت تخسر ماليا. وفي الساعة الخامسة من بعد ظهر 12 مايس أوقفت شركة Braniff كافة العمليات وسرحت جميع منتسبيها وعندها انضمت الشركة إلى ستراتيجية الفصل 11 من القوانين الفيدرالية للإفلاس (*).

---

* **Source:- Smith, D. G. Arnold, D. R. and Bizzell, B. G.(1985), Business Strategy and policy, Houghton Mifflin Co.**

الحالة الرابعة

حالة دراسية بعنوان

قرار دانون "The Dannon Decision"

واجه السيد **James L. Dutt** رئيس مجلس الأدارة والمدير التنفيذي لشركة **Beatrice** للأطعمة قراراً صعباً لأن الشركة قد عَرَضَ عليها بعض الأشخاص شراء مصنع ألبان **Dannon** وبسعر مغري فهل يقبل المجلس العرض أم يرفضه؟

شركة أغذية Beatrice لمحة مختصرة

في عام **1894** كان لشركة **Beatrice** منتجين للبيع وهما الزبد والبيض ، أما اليوم فإن الشركة متنوعة المنتجات حيث تنتج وتوزع أكثر من **900** نوع من المنتجات في جميع أنحاء العالم. وفي التقارير السنوية لعام **1981** قامت **Beatrice** بنشر سجلات المبيعات والأيرادات وإرباح السهم الواحد للسنوات(التسع والعشرين) المتتالية. ارتفعت المبيعات بمقدار **6**٪، من **8.3** مليار دولار إلى **8.8** مليار دولار في عام **1981** وازدادت الأرباح الصافية إلى **304.2** مليون دولار أي ازدادت **5**٪، من **290.1** مليون دولار المسجلة عام **1980**.

وان الأرباح الابتدائية لكل سهم زادت بمقدار **5**٪ ، من **2.81** دولار في **1980** إلى **2.94** في عام **1981**. ويلاحظ إن النمو الهائل لشركة **Beatrice** ظهر خلال فترة الأربع والعشرين سنة من إدارة **William G. Karnes** خلال نهاية الستينات وبداية السبعينات عندما سادت السوق الشركات الاكتسابية ذات الأرباح العالية للمالكين.

استقال السيد **Karnes** في عام **1967** كي يحل محلهُ **Rasmussen** والذي استمر بستراتيجية الاكتساب وقدم الأخير استقالته كي يعين السيد **Dutt** مديرا للشركة. وقد لوحظ إن تغييراً كبيراً حدث في ستراتيجية الشركة في زمن إدارة السيد **Dutt**. وقد أسمته مجلة **Street Wall**(الثورة الهادئة) ومع كل هذا التركيز على ستراتيجية الاكتساب فإن القليل من أعمال **Beatrice** الـ **430** قد تحولت من مراكز ربح إلى مراكز خسارة للربح.

إن التغيير الكبير في ستراتيجية **Beatrice** تمثل ببيع أعمال معينة واكتساب أعمال أخرى. فمثلاً في **1979** باعت **Beatrice** شركة استثمار الجنوب الغربي واستعملت العائدات

في شراء شركة **Fiberite**. وبينما كانت عائدات شركة الجنوب الغربي تنمو بمعدل **8**٪ في السنة، كانت عائدات **Fiberite** تنمو بنسبة **30**٪ في السنة. ويقول السيد **Dutt** "إننا وقبل أن نكتسب شركات أخرى فأننا نعطي شركات بالمقابل" وفسر ذلك مدير القسم الصناعي في الشركة بان التخلي ناجم عن سوء الإدارة.

وفي عام **1981** تبلورت ستراتيجية السيد **Dutt** واحتوى التقرير السنوي النقاشات التالية لإعادة توزيع الأرباح :

لقد حققت شركة **Deatrice** تقدماً كبيراً في إعادة توزيع مواردها خلال السنوات الثلاثة الماضية. وخلال ذلك الوقت كانت الشركة قد تخلصت من العمليات التي أنتجت حوالي **500** مليون دولار في مبيعات **1979**. وهذا البرنامج ينفذ على مر الوقت وهو مراجعة مستمرة لكل العمليات للتأكد من توافر المزيج المثالي من الشركات.

وضمن هذا المزيج المنوع فإن شركة **Beatrice** تبحث عن عمليات يجب أن تكون قادرة على تحقيق نمو حقيقي بمعدل **5**٪ أو يجب تحقيق ربح قدرة **20**٪ وتوفير سيولة يمكن استثمارها في عمليات التحسين المطلوبة.

لبن علامة Dannon لمحة مختصرة

بدأ تاريخ **Dannon** منذ **1919** عندما ابتدعه اسباني اسمهُ **Carasso** ثم اسماه بعد ذلك على اسم ابنه (**Daniel**) فظهر بذلك لبن **Dannon**.

انتقلت أعمال **Dannon** من اسبانيا إلى فرنسا وأخيراً تم بيعها إلى شركة (**BSN**). ظهر لبن **Dannon** عام **1942** عندما اقنع **Carasso** صديقا له للذهاب معه إلى الولايات المتحدة الأمريكية لأجل إنتاج وتسويق اللبن بطاقة إنتاجية مقدارها **200** قنينة من اللبن السائل في اليوم الواحد واستقر الأمر في مدينة **Bronx** .

وفي عام **1947** قام **Carasso** وصديقهُ بخطوة جريئة لتعزيز المنتج من خلال إضافة نكهة الفراولة له ، الأمر الذي أسهم في جذب الزبائن ، واستمر هذا النهج حتى أصبح اللبن يباع بـ **16** نكهة.

وفي عام **1952** عاد **Carasso** إلى أوربا ليعود إلى اعمالهِ بإنتاج اللبن هناك ، ولكن صديقهُ بقي في الولايات المتحدة ليستمر في صناعة اللبن هناك وأصبح فيما بعد ناجحاً جداً إلى الدرجة التي اكتسبت بها الشركة **Beatrice** شركة دانون عام **1959**.

وبعد صفقة Beatrice استمر Juan ، صديق Carasso، في إدارة Dannon وأصبح بعد ذلك عضواً في مجلس الأدارة في شركة Beatrice. وبوجود الموارد الكبيرة لشركة Beatrice أصبح نمو لبن Dannon سريعا ، إذ تم نصب أجهزة الكترونية مما زاد من طاقة الإنتاج، وتم استبدال القناني القديمة الزجاجية بأكواب نايلون غير أن التقنية الأساسية بقيت كما هي. وكان اللبن يصنع من خلال إبقاء الحليب قليل الدسم المبستر في درجات حرارة تصل إلى 1000 درجة فهرنهايت كي يتم تحويل بكتيريا سكر الحليب إلى حامض Lactic وهذا يجعل الحليب يثخن ويأخذ طعم اللبن. واستمرت Beatrice في التسويق و التوسع في الرقعة الجغرافية حتى أصبحت شركة وطنية.

القرار

جاء عرض شراء Dannon من مصدر غير معروف وكان بالواقع من شركة BSN-Gervais Danone وذلك بقيمة 84.3 مليون دولار نقداً. وقد فاجأ المبلغ الشركة لأنه يساوي تقريباً 23 مرة بقدر إرباح Dannon للسنة الماضية.

وتجدر الإشارة إلى أن إرباح الشركة للسنة الأخيرة قد تقلصت وكانت مبيعات السنة الماضية 130 مليون دولار بربح صافي قدرة 3.5 مليون دولار.

هناك ثلاث أسباب يمكن إدراجها كمسببات لانخفاض أداء Dannon مؤخراً هي:

١- الرغبة في دخول سوق الساحل الغربي إذ بدأ نشاط التوزيع في هذه المنطقة قبل الحصول على تسهيلات إنتاج في كاليفورنيا حيث كانت المنطقة تزود باللبن من قبل بعض الشركات مثل Worth , Texas.. الخ.

٢- قيام الشركات الأخرى بزيادة حملاتها الترويجية بسبب التهديد الذي تفرضه شركة Dannon.

٣- ظهور منافس جديد وهو شركة Yoplait الفرنسية والتي تنتج بتصريح من General mills.

وكان هنالك عامل آخر له أهمية حيث اعتقدت Beatrice ان سوق اللبن يمكن إشباعه بمقدار 1.3 مليار عبوة كل سنة تشكل حصة شركة Dannon 30٪ منها. وقد أنتجت Dannon لبنا على الطريقة الفرنسية (Melange) وقد تم تقدير صنف المنتج هذا بحوالي 15٪ من مبيعات اللبن.

إن الأنتاج في كاليفورنيا متمم لمجموعة المصانع في نيويورك ونيوجرسي وفلوريدا وأوهايو وتكساس ، وكانت مصانع تكساس قد تم توسيعها مؤخراً.

لقد اكتسبت الشركة خبرة واسعة في مجال صناعة اللبن وكان لها حصة كبيرة في سوق اللبن وقد قال **Metzger** " لن نعتمد على جهة معينة في الخزن أو الشحن أو المناولة ونتعامل مع منتج اللبن الخاص بنا لأنه شيء سريع التلف وان تغاظينا عن منتجاتنا يعني إننا سنفتقدها.

وكانت احتمالية نمو **Dannon** شيئا غير مؤكد وكان **Metzger** يقول ((لقد كنا شركة لإنتاج منتج واحد لمدة طويلة وقد حان الوقت للتنوع)) وكان مستقبل **Dannon** كمولد للسيولة هو شيئا غير مؤكد أيضاً. ولكن البيع سوف ينتج عنه إيراد مقداره **45** مليون دولار بعد خصم الضريبة، فما الذي يجب أن ينصح به السيد **Dutt** مجلس إدارة الشركة (*).

* **Source:- Smith D. G. Arnold, D. R. and Bizzell, B. G.(1985), Business Strategy and policy, Houghton Mifflin Co.**